

SOMMAIRE

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Une publication conjointe du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

Comité de direction

Directeurs :

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Directeur adjoint :

Pascal Pecquet (France)

Responsable des recensions :

Denis Martel

Responsable de la commercialisation :

Hélène Gravel

Attaché à l'édition :

Maude Gagné

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin

Université de Sherbrooke

Louis Dussault

Université du Québec à Chicoutimi

Louis Jacques Filion

École des HEC (Montréal)

Paul-Arthur Fortin

Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse

Université Laval

Richard-Marc Lacasse

Université du Québec à Rimouski

Yves Lachance

Université du Québec à Rimouski

Rachid M'Rabet

ISCAE Casablanca (Maroc)

Michel Marsan

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet

Université d'Ottawa

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship 5
Paul Prévost

Le récit de la naissance d'une entreprise du 3^e type 23
Pierre Deschênes

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode 37
Denis Martel, Michel Y. Bergeron, André Boivin
et Roger A. Lamontagne

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme 49
Jacques Leclerc, Fernand Guérin et Richard Benoît

Entrepreneur, organisation et apprentissage: Nécessité de s'aménager un espace de soi 59
Louis Jacques Filion

**L'entrepreneurship au Québec
Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship 71**
Paul-Arthur Fortin

**Interview
Principes de gestion d'un banquier suisse: Patrick Odier 79**
André Briand

Pour en savoir plus sur les organisations 87

Résumé des articles 93

Biographie des auteurs 97

Cette revue est publiée grâce à une aide financière de la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'université et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et de troisième cycle dans ces domaines d'étude.

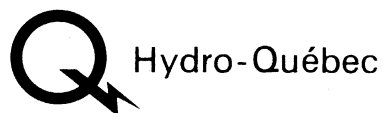
La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexions et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la gestion des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles. Elle soutient des manifestations dans ce sens.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

ISSN 1188-228X



Grâce à nos quatre
partenaires,
nous écrivons un nouveau
chapitre de l'histoire
du Québec.



Note de la rédaction

Ce numéro de la *Revue Organisation* aborde, comme c'est son habitude, un ensemble de questions qui touchent les organisations, plus particulièrement les PME et l'entrepreneurship. Tout d'abord, trois articles traitent d'aspects associés au monde de la finance. Messieurs Martel, Bergeron, Boivin et Lamontagne nous présentent différentes méthodes d'évaluation financière d'une PME puis messieurs Leclerc, Guérin et Benoît nous expliquent les logiques d'action des institutions financières ainsi que leurs critères d'analyse lorsqu'ils étudient les demandes de financement à terme des PME. Quant à André Briand, il a fait une entrevue avec monsieur Patrick Odier, responsable du développement des filiales nord-américaines chez Lombard, Odier & Cie, banque privée de Genève. Ce banquier suisse nous livre ses commentaires sur plusieurs aspects de la gestion actuelle des organisations.

Comme l'esprit de l'entrepreneurship est de plus en plus présent dans tous les types d'organisation, monsieur Paul Prévost trace le portrait de certaines municipalités régionales de comté (MRC) qui ont choisi d'être des centres d'incubation de l'entrepreneurship. Cela permettra au lecteur d'être à même de constater qu'un vent de changement souffle dans ce milieu. Nous ne pouvons que saluer ces initiatives.

Quant à monsieur Pierre Deschênes, il nous présente le cheminement d'une usine qui a voulu appliquer les grands principes d'une entreprise performance, soit communément appelé entreprise du «3^e type». L'auteur qui a accompagné ce cheminement d'une unité d'une grande entreprise, nous livre son expérience. Dans la première partie

de son article (la deuxième sera présentée dans le prochain numéro), Louis-Jacques Filion nous présente un ensemble de réflexions sur l'entrepreneur et l'apprentissage. En plus de nous livrer sa pensée sur la question, il insiste sur la nécessité pour l'homme entrepreneur ou la femme entrepreneure de s'aménager un espace de soi.

Nous avons le plaisir d'annoncer à nos lecteurs et lectrices, deux excellentes nouvelles. Tout d'abord, nous avons formalisé un partenariat avec la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec. Cette entente nous permet de nous associer avec un organisme représentatif du milieu de l'entrepreneuriat et reconnu pour son dynamisme. Puisqu'une bonne nouvelle ne vient jamais seule et que l'avenir est au partenariat (voir notre numéro spécial d'avril 1992), nous avons jugé qu'une association entre le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Institut d'entrepreneuriat de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke permettrait de consolider nos acquis, et surtout de développer encore plus notre politique éditoriale. C'est ainsi que ces deux institutions s'unissent pour éditer la *Revue Organisation*.

Il nous fait plaisir également de souligner le dynamisme du Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec qui organise régulièrement des colloques sur l'éducation et l'entrepreneuriat comme il l'a fait en mai dernier. D'ailleurs, l'article de monsieur Jean-Marie Toulouse, sur le développement d'une culture entrepreneuriale intégrée en éducation, que nous avons publié dans notre dernier numéro provient d'une communication faite par l'auteur à leur colloque de l'an dernier.

Gilles Saint-Pierre
André Briand

Un partenariat universitaire fructueux

Jean Comtois

L'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke est maintenant coéditeur de la *Revue Organisation*. Cette collaboration avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) constitue un exemple concret de partenariat universitaire fructueux et mobilisateur.

La *Revue Organisation* se veut un élément structurant de notre Institut. En effet, elle crée un lieu de réflexion et d'action sur la gestion des organisations, principalement celles du Québec et du Canada. La revue s'adresse aux gestionnaires de petites et moyennes organisations, d'organismes privés, publics ou sans but lucratif, aux membres du corps professoral des universités et des collèges qui interviennent dans les sciences de l'organisation ainsi qu'aux étudiantes et aux étudiants des cycles supérieurs. Cette publication présente des articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans le domaine des sciences de l'organisation ainsi que des réflexions et des débats d'idées.

Est-il nécessaire de rappeler que l'UQAC, notre partenaire dans la réalisation de cette revue, s'intéresse à l'entrepreneuriat depuis fort longtemps. En effet, cet établissement offre, depuis plus de dix ans, un programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations et a publié la revue internationale PMO, à laquelle plusieurs membre actuels de notre Institut ont déjà été associés.

Une récente enquête réalisée auprès des personnes ayant obtenu un diplôme à la suite de leurs études à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, entre 1960 et 1989, révèle que 9,3% de celles détenant un grade de MBA sont aujourd'hui des entrepreneurs. Selon cette étude, l'ensemble des personnes détenant un diplôme de notre Faculté ont créé plus de 130 entreprises, générant ainsi de nombreux emplois. Cette importante constatation a, en quelque sorte, démontré l'opportunité d'offrir une formation en entrepreneuriat intégrée à nos programmes, notamment aux MBA en régime coopératif.

Soucieuse de former des personnes démontrant des compétences en gestion et un esprit d'entreprise, l'équipe de la Faculté contribue ainsi activement à l'essor de son milieu. En harmonisant ses forces à celles de l'entrepreneuriat estrien et national, la Faculté deviendra un levier de première importance dans ce domaine. L'Institut d'entrepreneuriat veut être un centre d'excellence voué à la formation d'étudiantes et d'étudiants entrepreneurs et à la recherche axée sur l'action et le développement des savoirs tout en offrant une participation concrète à la croissance économique.

La *Revue Organisation*, un outil au service de l'entrepreneuriat.

Jean Comtois, directeur
Institut d'entrepreneuriat
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship

Paul Prévost

Les gouvernements, comme les organismes de développement régional et les chercheurs, s'intéressent de plus en plus au développement endogène des communautés locales. Les restrictions budgétaires, les résultats limités des grandes entreprises et des grands projets en termes de création d'emplois, la lourdeur et l'inadéquation fréquentes des programmes de développement provenant du centre sont autant de facteurs qui militent en faveur d'une revalorisation des initiatives locales, de l'entrepreneurship et des PME.

Les gouvernements, comme les organismes de développement régional et les chercheurs s'intéressent de plus en plus au développement endogène des communautés locales.

«Au cours des dernières années, les autorités locales ont été de plus en plus nombreuses à participer activement au développement de l'économie et de l'emploi. Certes, elles ont toujours joué un rôle économique, fournissant des services collectifs, aménageant des infrastructures ou attirant des activités et des investissements extérieurs, mais les changements structurels et la montée du chômage ont conduit nombre d'entre elles à agir pour promouvoir le développement économique et social local, et participer à l'effort de création d'entreprises et d'emplois»¹.

Par ailleurs, « une étude du ministère de l'Industrie et du Commerce et de la Technologie (MICT) démontre que, depuis 1978, les PME ont été res-

pensables de 75 % de l'accroissement des emplois au Québec. Un rapport de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, en mai 1988, révélait que la création d'emplois dus aux nouvelles entreprises avaient été de 479 000 entre 1978 et 1985, tandis que les pertes entraînées par les fermetures s'étaient chiffrées à 419 100 emplois, laissant un solde net de 60 500 emplois»².

C'est dans ce contexte que l'Union des municipalités régionales de comté du Québec (UMRCQ) et la Fondation en entrepreneurship ont élaboré un projet-pilote intitulé «MRC: milieu incubateur de l'entrepreneurship», à l'intention des élus municipaux des MRC de Charlevoix, La Mitis, L'Érable, Portneuf, Abitibi-Ouest et Haut-Saint-François³.

La littérature nous enseigne qu'un milieu incubateur de l'entrepreneurship est:

«l'ensemble des circonstances physiques et l'environnement social qui influent sur l'individu et sur lesquels il agit lui-même et qui forment les conditions favorables à l'émergence et au développement de l'entrepreneurship»⁴

Le projet «MRC: milieu incubateur de l'entrepreneurship» pourrait donc se définir comme étant la mise en oeuvre de projets collectifs d'éveil et de stimulation de l'entrepreneurship visant à engager davantage les communautés locales dans leur propre développement, et à outiller les élus municipaux dans leur nouveau rôle de maîtres et de catalyseurs des forces du milieu.

Depuis février 1990, les six MRC faisant partie du projet-pilote de l'UMRCQ ont vécu des expériences

bien différentes. Ancrées dans des contextes particuliers, soumises à un cadre de référence très souple, chacune d'elles a dû interpréter le projet pour pouvoir, par la suite, se doter des outils nécessaires à sa transformation en un milieu incubateur de l'entrepreneurship. Une mise en parallèle de ces expériences originales permet déjà de dégager certains éléments de cohérence et de voir émerger des modèles de comportement «généralisables».

Comme le projet visait des transformations majeures en douze à dix-huit mois de travail, il ne fallait pas espérer de miracle. De plus, dès le départ, les MRC ont vécu des coupures budgétaires démolissantes. Enfin, il faut ajouter à cela les «distractions» majeures causées par la réforme Ryan. Malgré tout, puisque le projet a été conçu comme une recherche-action⁵, des leçons positives peuvent déjà se dégager et constituer autant d'éléments réinvestissables dans la conduite future des projets de développement des MRC concernées.

«Le développement local est plus que jamais le fruit du comportement, du dynamisme et des actions des hommes et des femmes qui vivent sur un territoire donné⁶.» Comme nous l'avons dit antérieurement, il émerge d'un contexte et d'une histoire uniques à bien des égards. Ce n'est pas un processus mécanique qui peut facilement être commandé à coup de politiques et de programmes à caractère général. Il n'est donc pas étonnant que chaque MRC ait cheminé à un rythme différent et ait vécu une expérience originale, même si elles poursuivaient en définitive le même objectif fondamental. Ainsi, si l'on parle d'actions posées, que ce soit en quantité ou en variété, c'est la MRC Abitibi-Ouest qui se détache du groupe. C'est donc elle qui a inspiré une première version de ce que pourrait être un «processus de développement d'un milieu incubateur de l'entrepreneurship». Puis, à l'aide des autres expériences, nous avons complété et bonifié cette première version. C'est le résultat de cette post-rationalisation qui est présenté dans les lignes qui suivent. Le constat se veut préliminaire; l'expérience n'est pas terminée. Il se veut toutefois un cadre plus complet et plus robuste que les éléments fournis aux participants au printemps 1990. Il demande à être réinvesti dans la suite des projets-pilotes pour continuer son développement.

Le processus de transformation des MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship apparaît

Le processus de transformation des MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship apparaît donc, à la lumière des six cas étudiés, comme un système non linéaire comportant cinq étapes s'imbriquant les unes dans les autres.

Ainsi, si l'on parle d'actions posées, que ce soit en quantité ou en variété, c'est la MRC Abitibi-Ouest qui se détache du groupe.

L'élaboration du projet

Transformer la MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship n'est pas une tâche qui peut facilement s'improviser, même chez les administrations possédant déjà une certaine expérience en développement économique. C'est un choix complexe et incertain nécessitant, pour atteindre des résultats satisfaisants et réinvestir les leçons retirées, la réalisation d'un ensemble d'activités de conception, de planification et de contrôle. Ce n'est qu'inscrite dans ce contexte méthodologique de gestion de projet que l'expérience peut se transformer en un véritable processus d'apprentissage.

La décrystallisation

Une société, comme une organisation, ne peut envisager un changement dans sa façon de voir et de faire les choses sans raisons majeures. Cette étape de prise de conscience de la nécessité de changer quelque chose s'appelle la décrystallisation. Elle doit être partagée par la majorité des acteurs concernés.

Le développement de la crédibilité nécessaire au leadership local

Sur le territoire d'une MRC, il n'y a pas de direction générale ou de pouvoir politique local qui possède une autorité suffisante pour commander, directement ou indirectement, à l'ensemble des acteurs préoccupés par le développement. Pour démarrer un changement à caractère collectif, il faut donc

disposer de la crédibilité nécessaire à l'obtention du leadership de concertation désiré.

La construction des cadres du projet

Pour mener une action cohérente, il faut un cadre de référence approprié. Dans le projet qui nous concerne, on retrouve des éléments comme la concertation, les attitudes et les valeurs entrepreneuriales, un modèle de développement endogène et un champ d'action privilégié. Ceux-ci servent de garde-fous dans le but d'assurer que les actions posées et les initiatives prises ont un effet suffisant et convergent vers la transformation de la MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship.

La mise en place de structures d'appui

L'administration d'une MRC ne créera pas de nouvelles entreprises. Elle pourra toutefois mettre en place les structures locales pour appuyer l'émergence et le développement de ces nouvelles entreprises. Ces structures s'inscriront dans la logique du cadre de référence qu'elle s'est donné et le renforceront.

Comme les composantes du processus émergeant des expériences pilotes que nous avons évaluées s'imbriquent les unes dans les autres, chacune d'elles, même si elle traite d'un sujet particulier, touche à divers degrés les autres aspects du processus. Par exemple, les activités permettant la mise en place d'une structure d'appui, tel un fond de démarrage, pourront aussi contribuer, entre autres, à augmenter le leadership économique des élus de la MRC (crédibilité), à préciser les modalités de la concertation locale (cadre de référence) et à stimuler la prise de conscience régionale (décristallisation).

Voici, plus en détail, le contenu des différentes étapes du processus de transformation des MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship.

L'ÉLABORATION DU PROJET

L'idée originale du projet n'émane pas des MRC participantes. Elle est le fruit des réflexions combinées de personnes de l'UMRCQ et de la Fondation en entrepreneurship. Les résultats de ce travail, élaboré par madame Louise Godbout, sont disponibles à l'UMRCQ.

Trois visions⁷ complémentaires sont à la base du projet: la première, la vision centrale du projet, voit la MRC comme la plaque tournante du développement économique des communautés locales; la deuxième, une vision secondaire, propose un type de développement centré sur l'engagement des populations locales dans leur propre développement, et dans la revalorisation de l'initiative et des dynamismes locaux; enfin, la troisième, toujours une vision secondaire, a été laissée à l'initiative des MRC participantes. Elle concerne le type de région et surtout le type d'économie que les populations locales veulent se donner; une région de plein-emploi à caractère de plus en plus touristique, une région plus orientée que jamais vers l'agro-alimentaire, etc.

La démarche de développement et de gestion du projet a été empruntée à Le Boterf et Lessard⁸. Elle suppose une justification du projet, la formation d'une équipe de direction et d'animation, la conception du projet (finalité, buts, extrants, intrants,...), l'élaboration d'un plan d'action et un processus d'évaluation périodique. Le projet principal a été structuré selon ce canevas, et chaque MRC participante a été amenée à fonctionner de cette façon.

Cet encadrement, bien qu'il ait assuré un certain cheminement du projet et permis une communauté de langage entre les participants, ne fournit pas la profondeur conceptuelle nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de développement local et d'une stratégie de changement organisationnel. Il faut puiser ailleurs. Conscients que l'originalité des visions articulant le projet ne permettrait pas de trouver d'emblée, dans la littérature, un support conceptuel déjà organisé, les initiateurs du projet ont privilégié une démarche inductive et ont laissé aux MRC participantes le soin de combler ce vide par essai et erreur en faisant appel à leur créativité, à leurs connaissances respectives du développement régional et à l'expérience populaire.

C'est le fruit de cet effort pragmatique qui est post-rationalisé dans les lignes qui suivent. Il forme désormais la première esquisse d'un modèle qui, par rétroaction, devrait être réinvesti dans la démarche. L'approche de Le Boterf et Lessard a semblé donc s'avérer être un bon outil pour structurer ce projet-pilote en boucle d'apprentissage, en véritable recherche-action.

LA DÉCRISTALLISATION⁹

Faire de la MRC un milieu incubateur de l'entrepreneursip suppose des changements dans les habitudes et les comportements de tout un milieu. Ainsi, on acceptera de voir les MRC jouer un rôle de plus en plus actif dans le développement économique local. Plusieurs MRC au Québec occupent déjà un place importante dans ce champ d'activité. Qu'on pense seulement à la MRC du Granit ou aux MRC de la Beauce. Toutefois, il faut admettre que c'est un phénomène nouveau qui n'avait pas été prévu explicitement dans la loi. En conséquence, il est normal de voir venir ce mouvement avec une certaine réticence, tant chez les organismes oeuvrant au développement des communautés locales que chez les membres des MRC elles-mêmes.

Faire de la MRC un milieu incubateur de l'entrepreneursip suppose des changements dans les habitudes et les comportements de tout un milieu.

Développer une mentalité entrepreneuriale c'est aussi dire, en quelque sorte, adieu à l'État providence comme principal pourvoyeur de solutions socio-économiques. C'est admettre que chacun a sa responsabilité dans son propre développement. C'est changer de point de vue complètement et accepter son rôle non seulement en ce qui a trait à la définition des problèmes, mais aussi à la recherche des solutions et à leur implantation. C'est mettre l'accent sur l'initiative, la créativité et la responsabilisation des acteurs locaux. Développer une mentalité entrepreneuriale suppose donc d'accepter qu'il n'y aura pas de solutions externes à la problématique actuelle.

Ce sont des modifications importantes dans les habitudes des communautés locales. Or, l'histoire et la littérature nous enseignent qu'aucune organisation, aucune société n'acceptera des changements de cette nature sans raison satisfaisante. Que ce soit à cause d'une situation problématique particulièrement difficile à vivre, d'une occasion irrésistible ou encore d'une clairvoyance remarquable, il faut que les acteurs et les partenaires concer-

nés reconnaissent et acceptent la nécessité de faire des changements, sinon tous les efforts consentis seront autant de coups d'épée dans l'eau. C'est l'étape de décrystallisation, c'est le moment où, face à une situation particulière, une communauté, une organisation accepte de faire des changements.

Développer une mentalité entrepreneuriale c'est aussi dire, en quelque sorte, adieu à l'État providence comme principal pourvoyeur de solutions socio-économiques.

Dans toutes les MRC participantes, on dispose d'études illustrant les difficultés socio-économiques de la communauté. Produites le plus souvent par des organismes dédiés au développement local, elles présentent des situations difficiles où la pauvreté, le chômage, le départ des jeunes et une main-d'oeuvre mal qualifiée sont les symptômes les plus évidents. Toutefois, pour mobiliser une population, ces connaissances de la situation locale doivent être diffusées largement auprès des membres de la MRC, de la population et de ses agents de développement.

Elles doivent être discutées voire débattues. L'organisation de colloques régionaux et de tables sectorielles sont d'excellents moyens pour activer les prises de conscience et diffuser le portrait socio-économique de la communauté.

Développer une mentalité entrepreneuriale suppose donc d'accepter qu'il n'y aura pas de solutions externes à la problématique actuelle.

Par exemple, dans le Haut-Saint-François, le colloque organisé par le CLSC et intitulé «Le Haut-Saint-François un avenir que l'on travaille... maintenant» et en Abitibi-Ouest, le colloque «Ensemble pour un développement local durable», ont permis aux leaders de ces communautés respectives de faire collectivement le point et de prendre conscience de la nécessité de s'engager dans les solutions aux problèmes locaux.

Sans une reconnaissance non équivoque de la nécessité de faire quelque chose de différent, il est impossible d'entreprendre des changements dans une société ou dans une organisation. Un travail sérieux de sensibilisation collective a bien préparé le terrain en Abitibi-Ouest et a relancé une opération qui s'enlisait dans le Haut-Saint-François. Si les MRC veulent assumer une certaine forme de leadership dans le développement économique, ces exercices de décristallisation doivent aussi toucher les élus des municipalités membres.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉDIBILITÉ NÉCESSAIRE AU LEADERSHIP LOCAL

Sur le territoire de la MRC, il n'y a pas de gouvernement local responsable, par mandat, de coordonner le développement économique. Les deux paliers gouvernementaux supérieurs, soit le fédéral et le provincial, interviennent par l'intermédiaire des bureaux locaux des ministères. De plus, une variété d'organismes à vocation régionale, financés en tout ou en partie par une ou plusieurs instances publiques et privées, s'activent pour stimuler le développement régional. On reconnaît les CRD, CAE, CADC, Société d'initiative jeunesse, les sociétés de développement économique, culturel, touristique, etc. Parfois, elles jouissent d'une autonomie considérable et possèdent une grande expérience, voire une tradition. Au niveau municipal, que ce soit par l'intermédiaire du financement de sociétés de développement ou de l'aménagement du territoire (parcs industriels,), plusieurs villes ou MRC tentent aussi de stimuler le développement de leur collectivité.

Enfin, en bout de ligne, il faut se rappeler que la production de biens et services, c'est surtout l'affaire des entrepreneurs ou des gestionnaires qui décident ou non d'investir, ou de lancer un nouveau produit ou une nouvelle entreprise. Sans oublier évidemment les travailleurs qui, par leur qualité, conditionnent le potentiel d'une communauté.

Cela fait beaucoup d'acteurs dans la soupe du développement local. Certains ont développé beaucoup d'influence locale et régionale, d'autres se concentrent sur un champ d'action plus limité, sur des secteurs particuliers de la vie économique.

La concertation n'y est pas toujours, sans parler de la concurrence fédérale-provinciale, des querelles de clocher intermunicipales, des tiraillements entre les petites et les grandes municipalités, entre le secteur urbain et le secteur rural, et entre les élus municipaux et les fonctionnaires régionaux.

Dans ce concert plus ou moins harmonieux d'efforts pour stimuler le développement économique régional, si une MRC s'offre pour assumer une certaine forme de leadership tout en favorisant un style de développement particulier, elle doit absolument obtenir la crédibilité nécessaire au rôle recherché. Même si la position politique de la MRC comme gouvernement local semble la prédestiner, considérant le contexte décrit dans le paragraphe précédent, cela n'est pas évident et ne manquera pas de déranger. En conséquence, il faut du doigté et surtout une stratégie.

Trois stratégies ont émergé des expériences-pilotes, soit le parrainage, l'utilisation d'organisations charnières et la recherche de succès exemplaires.

Trois stratégies ont émergé des expériences-pilotes, soit le parrainage, l'utilisation d'organisations charnières et la recherche de succès exemplaires.

Le parrainage

Cette stratégie consiste à faire porter le projet par une personnalité crédible auprès d'un maximum d'acteurs concernés ou auprès d'un groupe cible.

Dans les six expériences-pilotes susmentionnées, chaque équipe de coordination de projet a recruté une personnalité d'affaires reconnue, capable de mobiliser son groupe. Dans un projet de développement à caractère entrepreneurial, ce choix avait plein de sens.

Toutefois, en pratique, il est apparu que cibler des gens d'affaires et des entrepreneurs était, dans certains cas, un choix trop limité. L'envergure des projets caressés par la MRC ou une présence relativement nouvelle dans le développement économi-

que ont nécessité la participation d'une variété d'acteurs beaucoup plus grande. Peu des parrains choisis avaient une envergure indiscutable aux yeux de tous ou de presque tous les régionaux. Ce type de parrain est rare et, lorsqu'on en dénicher un, il ne veut pas toujours participer. À titre d'exemple, Alcan, dans le dossier Soccrent au Saguenay, a joué ce rôle de parrain d'envergure.

Enfin, notons que comme il est espéré que le parrain joue un rôle important, son influence risque, par définition, d'être très grande. Il est donc essentiel de s'assurer que son système de valeurs s'harmonise bien avec les objectifs d'entrepreneurs du projet.

L'utilisation d'organisations charnières

Cette deuxième stratégie a été suggérée par les expériences vécues par deux MRC, soit Charlevoix et le Haut-Saint-François. Bien que leur contexte soit très différent, elles se sont appuyées toutes les deux sur des parrains bien particuliers pour les supporter dans leur projet d'implantation d'une démarche de développement économique de type entrepreneurial. Se basant sur l'hôpital local dans le premier cas et sur le CLSC dans le deuxième, elles ont bénéficié, pour lancer ou relancer leur projet, de la reconnaissance et de la réputation d'institutions bien implantées dans leur territoire respectif.

Par exemple, le projet de la MRC du Haut-Saint-François a rencontré, dès le début, une très forte résistance de la part de certains partenaires socio-économiques régionaux. L'écheveau paraissait inextricable, lorsque le CLSC organisa un colloque sur la situation socio-économique de la population du territoire. Inspiré des travaux faits par le Conseil des affaires sociales¹⁰, l'événement fut un franc succès et remit à l'ordre du jour les préoccupations véhiculées dans le projet de la MRC.

Le CLSC du Haut-Saint-François est une institution crédible dans sa communauté, bien organisée pour animer des exercices de concertation. De plus, comme sa vocation est avant tout sociale, il n'inspire aucune crainte aux partenaires à vocation économique. Il se situe donc à la marge des relations de pouvoir tissées entre ces derniers. Enfin, le CLSC partage un intérêt évident pour la santé économique de la communauté.

Cette notion d'intérêt est très importante car elle assure un soutien durable et efficace. La santé sociale d'une population est directement affectée par la vigueur de son activité économique. Dans Charlevoix, l'hôpital est le seul employeur de grande envergure du territoire. De ce fait, il subit la très forte pression d'une communauté dépendante. Il a donc avantage à voir se diversifier le tissu économique. De plus, le personnel ne peut s'abstraire facilement des problèmes de la population.

Ces institutions à la marge de l'activité économique, mais fortement intéressées ou affectées par sa performance, nous les avons appelé des «organisations charnières». Pour être efficaces, elles doivent être crédibles et non impliquées dans les querelles partisane ou de pouvoir entre les agents de développement économique. Ces institutions ne sont pas faciles à déterminer à priori, et le parrainage qu'elles offrent est habituellement très discret. Elles jouent plus un rôle d'entremetteur que de leader. C'est dans les situations difficiles qu'elles émergent. Pour les reconnaître, il faut être attentif et posséder une bonne ouverture d'esprit.

La recherche de succès exemplaires

La crédibilité d'une institution peut aussi s'assurer en obtenant et en publicisant des succès remarquables ayant trait à des projets relativement pointus ou ne suscitant pas la controverse. La réalisation, par exemple, d'un dépôt régional des boues et l'organisation d'une réunion du conseil d'administration de l'UMRCQ sur le territoire de la MRC de l'Abitibi-Ouest ont été deux occasions, pour les administrateurs de cette dernière, d'illustrer brillamment leur savoir-faire. La réalisation de ces deux projets, un franc succès, fut sanctionnée par l'obtention de trophées Excell'Or décernés par la Chambre de commerce de l'endroit. Cette reconnaissance du milieu économique a contribué à faire de la MRC une organisation gagnante et fiable aux yeux de la communauté et des agents de développement économique. Elle a permis entre autres de réduire les divergences entre LaSarre, la municipalité urbaine la plus importante du territoire, et les municipalités rurales. Dans tout le dossier de la région Abitibi-Ouest, Nicole Breton, secrétaire-trésorière de la MRC, M. Caron, préfet, et M. Aubin, personne à la retraite et animateur, ont formé, avec leurs partenaires, une équipe remarquable.

Ces trois stratégies ne sont pas mutuellement exclusives. Dans les six projets-pilotes étudiés, elles se sont combinées et se sont renforcées à l'occasion. Dans tous les cas, le défi de la crédibilité s'est fait sentir. On peut de plus imaginer que, pour continuer à développer et à maintenir cette crédibilité, les administrations des MRC devront se donner non seulement l'image de la compétence, mais aussi les capacités techniques pour la supporter.

LA CONSTRUCTION DES CADRES DU PROJET

Comme nous l'avons vu antérieurement, le projet-pilote de l'UMRCQ fut encadré, au départ, par une structure souple de gestion de projet, inspirée des travaux de Le Boterf et Lessard, et de quelques concepts reliés à l'entrepreneurship. Toutefois, conçu comme une recherche-action, on lui a aussi donné la capacité de s'adapter et d'apprendre de la pratique pour mieux réaliser ses objectifs. C'est ainsi qu'à travers les six expériences-pilotes, un cadre s'est développé et enrichi pour mieux guider les actions de chacun. À ce stade, on a vu émerger quatre éléments qui, interreliés, forment un cadre de référence relativement rigoureux; ceux-ci ne se retrouvent pas nécessairement dans tous les projets. C'est par juxtaposition qu'ils apparaissent plus clairement. Ainsi, la transformation de la MRC en incubateur de l'entrepreneurship nécessite une vision nouvelle du développement local, un modèle approprié, une stratégie d'action pertinente et un champ d'intervention réaliste.

Une vision nouvelle du développement

Le projet pilote de l'UMRCQ propose une vision nouvelle du développement local axée sur l'initiative, le dynamisme local et l'entrepreneurship. C'est un changement de point de vue important qui s'éloigne des valeurs qui prédominent au Québec, c'est-à-dire celles véhiculées par la social-démocratie et la notion d'État providence.

Constituant l'essence même du projet, cette vision a été développée et véhiculée dans les six MRC concernées. Trois formules ont surtout été utilisées pour transmettre le message: le colloque, la session de renforcement du potentiel entrepreneurial¹¹, et des activités de formation diverses dirigées vers la

population en général, et les jeunes et les entrepreneurs potentiels en particulier. Ces formules se complètent et se renforcent. La première en est une de sensibilisation des agents de développement socio-économique; la deuxième, s'adressant à une clientèle sélectionnée dans le même groupe, est une session intensive de formation axée sur le développement des valeurs entrepreneuriales; enfin, la troisième s'inscrit dans une perspective à moyen terme et veut cultiver, chez les jeunes et les entrepreneurs potentiels, l'initiative et le goût de l'entrepreneurship.

Ainsi, la transformation de la MRC en incubateur de l'entrepreneurship nécessite une vision nouvelle du développement local, un modèle approprié, une stratégie d'action pertinente et un champ d'intervention réaliste.

Le colloque a été la formule privilégiée par les MRC participantes. De plus, trois d'entre elles, Portneuf, Abitibi-Ouest et Charlevoix, ont tenu des sessions de renforcement du potentiel entrepreneurial. Toutes se sont dit impressionnées par le contenu et les résultats de cette session et suggèrent de la prendre le plus tôt possible dans la vie du projet. C'est un outil de formation d'équipe et de mobilisation puissant et un véritable coup d'envoi. La MRC de la Mitis, pour sa part, a donné une place de choix à la troisième formule en organisant le concours «devenez entrepreneur» et des émissions de radio sur l'entrepreneurship. Elle a aussi lancé une opération entrepreneurship axée sur la promotion de l'entrepreneurship et la création d'emplois, à laquelle elle a associé la création d'un club d'entrepreneurs mitissiens et un club de jeunes.

Un modèle de développement approprié

Si le développement d'une vision permet déjà d'orienter l'action, celle-ci demeure un outil trop vague encore pour être certain que chaque projet n'a pas de retombées négatives qui éliminent les bienfaits anticipés. Par exemple, la création d'une nouvelle entreprise par un entrepreneur local peut

créer un nombre d'emplois intéressants pour la communauté, mais si, d'un autre côté, celle-ci accroît significativement le niveau de pollution, tous ces résultats positifs seront annulés.

Le développement est un phénomène trop complexe pour se circonscrire à l'aide d'énoncés de principes ou d'un discours axé essentiellement sur quelques valeurs nouvelles et un mode d'action particulier. Il faut élaborer ce discours en un modèle qui englobe l'ensemble des facettes touchées par les activités de développement. Il faudrait voir comment le nouveau système de valeurs retenu affecte les politiques de développement du tissu économique local, la gestion du territoire, et la formation de la main-d'oeuvre et de la population en général. Cette préoccupation devrait s'étendre aussi au financement du développement et à la capacité de prendre des décisions de développement en région¹². Articulé en un ensemble cohérent, un tel modèle pourrait déboucher sur des grilles d'évaluation de projets capables d'assurer un minimum de convergence sur le plan du développement socio-économique de la communauté et ainsi assurer des liens entre le discours et l'action.

Seule la MRC Abitibi-Ouest a poussé relativement à fond ce genre de préoccupation en organisant des sessions de formation, données par monsieur Bernard Vachon, sur le développement local durable.

Une stratégie d'action pertinente

Comme nous l'avons vu auparavant, il n'y a pas, sur tout le territoire de la MRC, d'autorité locale responsable de la coordination du développement économique. Cette responsabilité est partagée par un ensemble d'acteurs ancrés à différents paliers gouvernementaux. Donc, s'il n'y a pas de ligne directrice, le leadership en matière économique doit s'appuyer sur une nécessaire concertation des intervenants engagés. En conséquence, transformer la MRC en un incubateur de l'entrepreneurship et assumer le leadership nécessaire à cette réalisation suppose la mise en place d'une stratégie de concertation consciente et durable dans le temps, une stratégie qui doit accompagner tout effort de réflexion, de planification et de réalisation.

Toutes les MRC participantes ont été sensibles à l'effort de concertation que nécessitait le projet-

pilote. On a multiplié les colloques et tenté de rejoindre la plus grande variété d'acteurs socio-économiques possible. Des acteurs inattendus, préoccupés tout de même par le développement de la communauté, tels les commissions scolaires, les CLSC, un hôpital et bien d'autres, se sont joints au concert pour jouer, dans certains cas, des rôles de premier plan.

Dans la MRC Portneuf on veut aller plus loin. Avant de se jeter dans l'action, s'inspirant des expériences de la MRC de la Nouvelle-Beauce, ils ont conçu une stratégie fort élaborée pour assurer la participation de tous les secteurs de la communauté et réaliser leur projet-pilote.

Un champ d'intervention réaliste

Comme les ressources dédiées au développement sont rares, il faut savoir les affecter aux endroits susceptibles de fournir le maximum d'effets d'entraînement et de retombées. C'est ainsi que la plupart des MRC participantes ont privilégié un nombre limité de secteur d'intervention et se sont concentrées sur des activités offrant un potentiel de développement réaliste.

Par exemple, dans la MRC de L'Érable, une région agricole reconnue, on a privilégié le secteur agroforestier comme champ d'intervention. En Abitibi-Ouest, l'attention s'est portée vers le tourisme. L'important est de s'appuyer sur des potentiels existants et de se fixer des objectifs réalistes.

Pour réaliser des interventions cohérentes, convergent vers un type particulier de société, il faut se donner un cadre de référence approprié et suffisamment clair pour assurer que tous les acteurs intéressés non seulement contribuent sciemment au projet, mais qu'ils peuvent dans le processus le bonifier. Les projets-pilotes de chaque MRC participantes ont contribué, dans leur ensemble, à l'esquisse présentée ci-dessus. En étant réinvesti dans l'action, ce cadre de référence pourra encore se préciser et s'améliorer.

L'important est de s'appuyer sur des potentiels existants et de se fixer des objectifs réalistes.

LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES D'APPUI

Les MRC ne créeront pas de nouvelles entreprises mais, pour se transformer en un milieu incubateur de l'entrepreneurship et assumer une certaine forme de leadership sur le plan économique, elles ne pourront s'en tenir au strict discours. Il faudra qu'elles se donnent les compétences techniques nécessaires pour demeurer crédibles. Dans un univers, comme nous l'avons vu, où l'autorité est diffuse, cette responsabilité doit largement se partager avec les autres partenaires du développement. C'est ainsi que la MRC, au lieu de tout créer en son sein, s'associera à la communauté et aux autres agents de développement régional pour développer une variété de structures d'appui et de réseaux capables de stimuler concrètement les dynamismes locaux et de soutenir le nouveau discours entrepreneurial.

Ce partage des responsabilités s'inscrit dans la logique même du discours entrepreneurial et respecte la dynamique du pouvoir local. Pour que ce discours soit efficace toutefois, il faut que les administrateurs des MRC maintiennent non seulement un lien financier, mais aussi un lien organique avec les nouvelles structures. Sinon, celles-ci risquent de s'ériger en un nouveau pouvoir et de nuire à la concertation et à la convergence nécessaires au développement local.

C'est ainsi que la MRC, au lieu de tout créer en son sein, s'associera à la communauté et aux autres agents de développement régional pour développer une variété de structures d'appui et de réseaux capables de stimuler concrètement les dynamismes locaux et de soutenir le nouveau discours entrepreneurial.

Une variété de structures d'appui a été imaginée par les MRC-pilotes: corporations régionales de développement économique; fonds de développement municipal consacrés à l'investissement et au démarrage de nouvelles entreprises; guichet multi-

services; système de parrainage d'entreprises; salon de la sous-traitance. À ces initiatives permanentes d'autres, plus ad hoc, ont aussi été proposées pour appuyer la formation des entrepreneurs et de la main-d'oeuvre.

DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT...

Les réflexions qui précèdent émergent directement de l'analyse des expériences-pilotes vécues par les six MRC participantes. Les commentaires qui s'ajoutent dans les lignes suivantes se veulent plus prospectifs. Ils procèdent de l'anticipation de problèmes, car aucune des MRC étudiées n'a montré de préoccupation significative, à ce moment, pour le sujet.

Donc, même si, jusqu'à présent, aucun cas ne s'est présenté explicitement, il semble que si les MRC et les populations locales veulent développer un ou des champs d'intervention privilégiés, monter une stratégie et des activités de concertation cohérentes, et élaborer des grilles d'évaluation de projets de développement pertinentes, elles devront non seulement acquérir des connaissances techniques générales sous forme de sessions de formation, mais aussi savoir développer des connaissances plus spécifiques reliées directement aux réalités locales. Ces savoirs doivent émerger de nécessaires activités locales de recherche et développement.

Par exemple, le tourisme dans Charlevoix et le tourisme dans le Haut-Saint-François ne sont ni la même chose, ni le même défi. Développer des produits appropriés, des produits de qualité, et les mettre en marché nécessitera des activités de recherche et développement propres à chacun des territoires. Celles-ci permettront, entre autres, de préciser le marché, de raffiner une idée, d'adapter une technologie, d'en développer une autre plus appropriée, d'innover, de déterminer des besoins de main-d'oeuvre, de préparer des programmes de formation, des stratégies de marketing, etc. Bref, pour actualiser une stratégie de développement local axée sur l'entrepreneurship, il paraît important de mettre sur pied, sur le territoire, des activités de recherche et développement capables de soutenir des efforts originaux de mobilisation des ressources locales. Sinon, le développement économique endogène risque de se limiter à des

voeux pieux et les bons coups, fruits du hasard ou d'initiatives isolées, seront sans héritier et sans lendemain.

Ces activités n'ont pas à être regroupées dans un seul organisme local. Elles se situeront à l'endroit le plus approprié selon leur nature. L'essentiel est de prendre conscience de leur importance, de les stimuler et de créer une certaine forme de concertation entre elles et les autres organismes locaux et régionaux préoccupés par le développement socio-économique de la communauté.

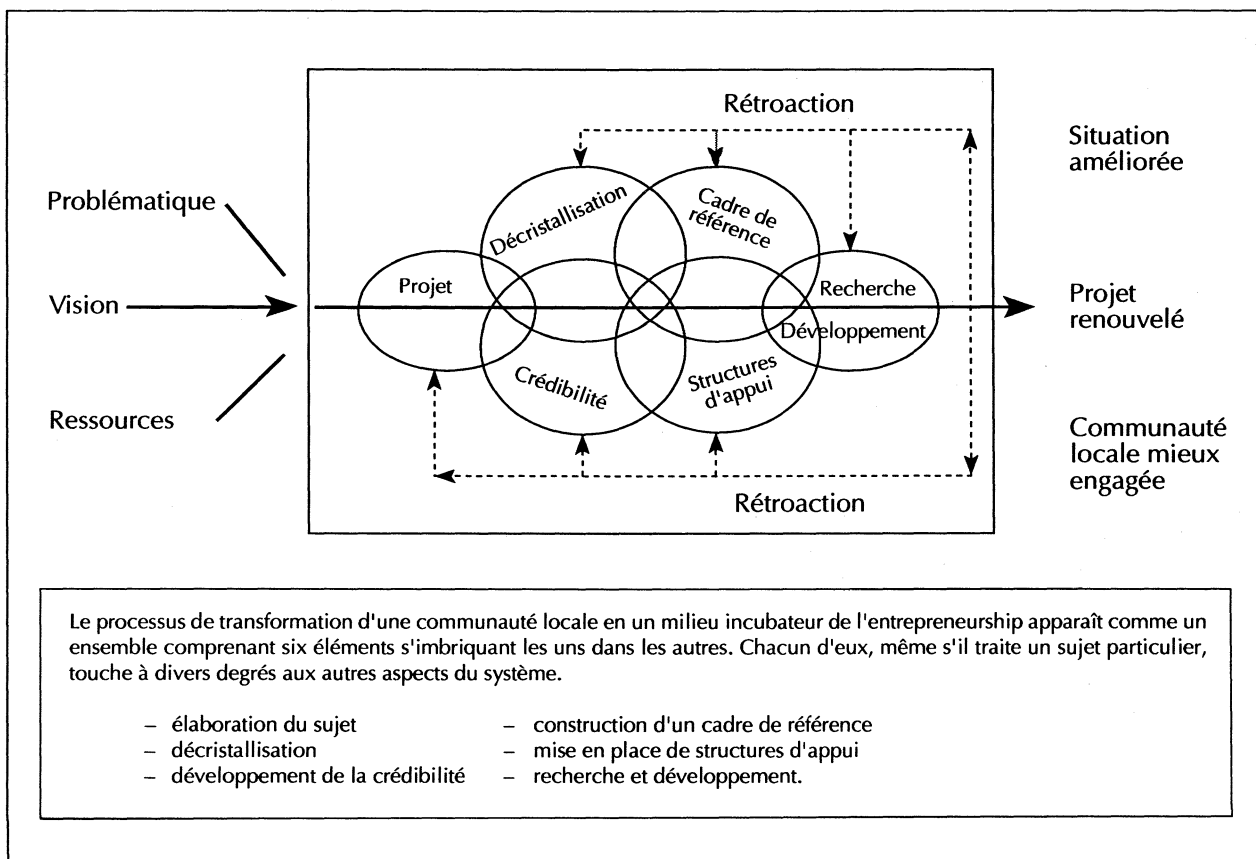
La figure 1 illustre cet ajout d'une activité de recherche et développement. Comme elle les supporte et peut même en être le produit, celle-ci entrecoupe les activités de construction d'un cadre de référence et les activités de mise en place de structures d'appui.

LE LEADERSHIP LOCAL

Dans le concert des intervenants préoccupés par le développement local, vouloir influencer de façon significative sur le cours des événements demande non seulement de la crédibilité, mais aussi du leadership. Même si celui-ci s'est manifesté de façon évidente dans les expériences-pilotes, la durée de l'étude ne permet pas de dégager des leçons précises à ce moment-ci. Toutefois, nous ne pouvons passer sous silence un élément aussi important dans cet effort de modélisation. C'est donc en s'appuyant sur des expériences et des travaux d'autres chercheurs que fut complété notre modèle.

«La seule présence d'un instrument de développement dans une communauté ne suffit pas. Il faut un facteur agissant, un leadership local qui influen-

FIGURE 1 – Le processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneurship



cera le changement des mentalités, qui fera surgir les dynamismes locaux et engagera la population dans la voie du développement...

Dans le concert des intervenants préoccupés par le développement local, vouloir influencer de façon significative sur le cours des événements demande non seulement de la crédibilité, mais aussi du leadership.

C'est le cas de Guy Deschênes, à Sacré-Coeur, de Hermann Mathieu, à Saint-Éphrem de Beauce, de Jacques Keable et d'Émile Joncas à Saint-Maurice de l'Échourie et de Jean-Eudes Bergeron et François Dupont des coopératives. Chez les élus locaux, c'est le cas de nombreux maires et mairesses: les Gilbert Normands, de Montmagny, Augustin Saint-Laurent, de Cap-Chat, Madeleine Dussault, de Plessisville et combien d'autres qui créent un esprit favorable au développement économique et social.»¹³

Dans une communauté qui s'enflamme pour son développement, on pourra souvent distinguer deux types de leader: le leader charismatique et le leader intellectuel.

Dans une communauté qui s'enflamme pour son développement, on pourra souvent distinguer deux types de leader: le leader charismatique et le leader intellectuel..

Le leader charismatique est celui qu'on reconnaît d'emblée comme chef de file. Il regroupe et mobilise une population et ses agents de développement. Il leur propose une vision engageante et stimulante du développement et de la société. Il communique sa passion pour la cause qu'il a choisie. Enfin, généreux, il écoute ses commettants et partage les mérites de ses réalisations. Les leaders décrits plus

avant par le Conseil des affaires sociales sont du type charismatique. Les uns bénéficient d'un poste d'autorité pour assumer leur leadership, les autres ont émergé à la faveur d'une crise ou d'un événement majeur en regroupant et en mobilisant les personnes concernées d'abord, puis le reste de la communauté ensuite.

Les leaders intellectuels sont plus discrets, moins connus. Ce sont les penseurs qui alimentent souvent le projet et le discours des leaders charismatiques. Ils développent leur vision et en assurent la cohérence. Ils forment, avec ces derniers, une équipe qui permet la réalisation des grands projets et assure la survie à long terme de l'effort de développement local. Généralement difficiles à identifier, ces personnes sont rarement absentes des grandes réalisations. À la fin du siècle dernier, quand Dubuc et ses amis hommes d'affaires ont voulu secouer le joug de la compagnie Price sur l'économie de la ville de Chicoutimi, c'est l'abbé Lapointe¹⁴, du petit séminaire, qui fut le penseur du mouvement. Lors de l'épopée qui a permis l'émergence de la Chaîne coopérative du Saguenay, à la fin des années 40, c'est l'abbé Bouchard¹⁵ qui a joué ce rôle auprès de Thomas-Louis Tremblay et des autres leaders charismatiques qui se sont alliés dans ce projet incroyable. À Mondragon, ville industrielle modèle d'Espagne, c'est encore un prêtre qui a tenu le rôle, le père Arizmendi¹⁶.

Ces «curés du développement» sont aujourd'hui des professionnels, des enseignants, des agents de développement, des officiers syndicaux, des retraités, des prêtres parfois encore, etc. Ils forment, avec les leaders charismatiques, le leadership local nécessaire pour s'installer au poste de pilotage de l'économie d'une communauté.

Il est plus facile d'identifier ce qu'est un leader local que d'en trouver un capable d'assumer cette responsabilité. Dans certains cas, les crises aiguës peuvent stimuler spontanément l'émergence d'un leader qui saura regrouper autour de lui les forces du milieu pour affronter une difficulté exceptionnelle. Dans d'autres cas, des personnes en autorité, conscientes des problèmes de la communauté, tenteront, à partir de leur position sociale, de mobiliser des acteurs influents du milieu dans un projet global de développement économique local. Cette deuxième situation est plus difficile, parce qu'elle peut entraîner un problème de légitimité ou de

reconnaissance de la part des partenaires. C'est le cas des élus dans les MRC qui, stratégiquement, aspirent à jouer un rôle plus central dans le développement économique. C'est à ce moment qu'une stratégie appropriée de développement de crédibilité pourra renforcer l'intervention des leaders.

LE COMPORTEMENT DU MODÈLE

Bien que chaque MRC ait son caractère unique et qu'aucune ne se conforme (et ne se conformera probablement pas) en totalité au schéma que nous venons de développer, il n'en demeure pas moins utile pour guider de façon cohérente un projet de développement local, et pour faire des réflexions d'ordre plus général.

Par exemple, si on pose l'hypothèse qu'une administration locale d'une MRC est peu concernée par le développement socio-économique de sa communauté, et que sa venue dans ce champ d'activités ne soit ni anticipée, ni espérée de façon particulière, on pourrait imaginer que son processus de transformation en un milieu incubateur de l'entrepreneuriat suive trois phases évoluant en spirale plutôt que de façon linéaire.

Dans la première phase, l'effort serait consacré surtout à la formation de l'équipe, à l'élaboration du projet, à la dé cristallisation des forces dynamiques du milieu et au développement d'une crédibilité nouvelle comme intervenant significatif dans le domaine du développement socio-économique. Comme on ne peut imaginer un colloque de mise en situation qui ne déboucherait pas sur des esquisses de solution, voire des propositions concrètes, ne fût-ce que pour maintenir le moral des troupes, cette insistance n'est pas exclusive et c'est la raison pour laquelle on entrevoit, dès cette première phase, des débordements sur les autres activités du modèle.

La deuxième phase porte ses efforts sur la gestion et l'évaluation du projet (rétroaction), la construction d'un cadre de référence cohérent, capable de guider en souplesse les nouvelles actions de développement et la réorganisation ou la mise en place de structures d'appui pertinentes. Ici encore, rien n'est exclusif. On peut facilement penser que ces activi-

tés influenceront «positivement» sur la crédibilité de l'administration locale de la MRC et sur la prise de conscience de l'état de la santé socio-économique de la communauté.

Enfin, la troisième phase, maintenant l'attention sur les éléments précisés dans la deuxième, ajoute une activité de recherche et développement pour assurer le développement de bases locales solides pour l'ensemble du processus de développement endogène nouvellement initié.

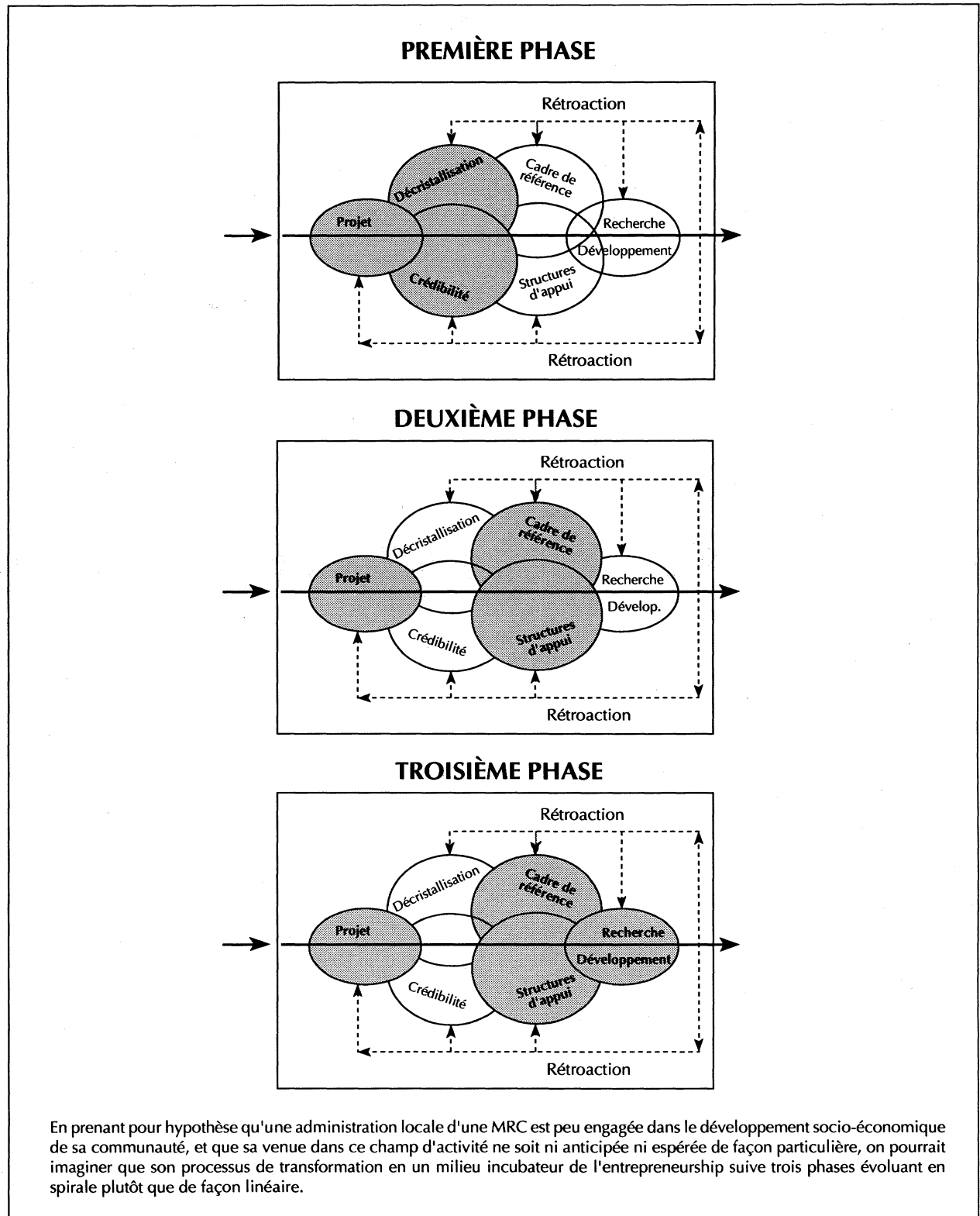
Cette extrapolation de l'évolution du processus de transformation de la MRC en un milieu incubateur est théorique et ne sert qu'à soutenir un débat constructif sur les stratégies que des administrations locales pourraient être amenées à privilégier pour passer à l'action chez eux. Les contextes sont différents et chaque communauté peut imaginer un cheminement original. L'important est de reconnaître que le développement prend du temps et qu'il faudra donc procéder par étape, s'ajuster régulièrement, faire preuve de créativité et s'assurer que rien n'est oublié, ni escamoté.

La souplesse sera toujours de rigueur pour pouvoir tenir compte aussi des modifications de l'environnement. À ce titre par exemple, avec la réforme des organismes provinciaux de développement régional instaurée par le ministre Picotte, les Conseils régionaux de développement (CRD) seront appelés à piloter une démarche de planification stratégique qui incorporera non seulement les régions administratives du Québec, mais aussi les MRC. La démarche présentée dans ces lignes pourrait très bien servir de cadre pour ces dernières. Il s'agirait tout simplement d'adapter l'étape «élaboration du projet» pour satisfaire aux exigences de planification stratégique du CRD.

QUELQUES RÉFLEXIONS COMPLÉMENTAIRES

Avant de terminer, nous aimerions ajouter quelques réflexions complémentaires issues plus des discussions à bâtons rompus que nous avons eues avec les différents acteurs de ce projet, que des analyses de leurs actions et de leurs énoncés.

FIGURE 2 – Comportement du modèle



Le développement local, un phénomène d'abord humain

Au niveau national, il est possible d'élaborer des politiques économiques reposant sur des modèles mécaniques permettant de déterminer des indicateurs de performance, des stratégies et des leviers d'ordre général susceptibles de produire des effets prévisibles. Les concepts d'industries motrices, de filières économiques, de grappes industrielles, d'effets multiplicateurs, etc. sont dérivés de ces modèles. Ils reposent sur l'hypothèse que les acteurs économiques ont un comportement standardisé, que l'appareil de production forme un certain tissu et que la population partage le même système de valeurs. Cette approche est peut-être utile pour intervenir auprès de grands ensembles (encore qu'on pourrait en discuter longtemps; voyez les efforts que le gouvernement provincial déploie pour développer une forme de partenariat entre les grands acteurs économiques québécois), mais elle semble tout à fait insuffisante, au niveau local, pour orchestrer le développement économique.

En effet, les communautés locales ne sont pas des ensembles suffisamment grands pour se plier facilement aux généralisations. Tout y est personnalisé: le leadership, les institutions, les entreprises, les groupes communautaires. Tout, en définitive, a un nom et possède des qualités et des faiblesses connues, largement liées à la personnalité des acteurs.

En effet, les communautés locales ne sont pas des ensembles suffisamment grands pour se plier facilement aux généralisations. Tout y est personnalisé: le leadership, les institutions, les entreprises, les groupes communautaires.

En conséquence, le développement local n'est pas un processus mécanique. Il est avant tout l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser, pour assurer leur participation et pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement. Le développement local est avant tout un processus organique, un phénomène humain.

Il semble donc qu'aux théories économiques, il faille ajouter celles du management des organisations et de l'animation sociale pour tenir compte de la réalité particulière du développement local.

Et la relève?...

En corollaire à ce qui vient d'être énoncé, il est apparu que le dynamisme d'une communauté était en général le fruit de l'enthousiasme et de l'engagement d'un petit nombre d'acteurs visionnaires, souvent bénévoles. Ces individus, en position d'autorité ou non, donnent de leur temps et assument un véritable leadership économique et social, mobilisant et entraînant la population vers la réalisation d'objectifs de développement. Comme le tout se fait normalement, sans éclat particulier, on n'en reconnaît pas toujours l'importance stratégique et on a tendance à croire que ce leadership se perpétuera naturellement, sans effort. Or, rien n'est moins vrai. Ces leaders disparaissent comme toute autre personne: ils sont mutés; ils prennent une retraite; ils n'ont plus la santé; ils perdent leurs élections; ils quittent la région; bref, un jour ils doivent être remplacés.

Comme «leader local» n'est pas un poste formel, il ne peut être comblé par appel d'offres. Il n'y aura donc relève que si le développement, son discours, ses stratégies et ses actions deviennent l'affaire du plus grand nombre et qu'ils s'inscrivent dans une démarche où la communication et la formation sont des activités centrales. Sinon, on risque d'assister, comme on l'a vu à maintes occasions, à un essoufflement imprévu des dynamismes locaux.

De la MRC à l'entrepreneur

Les MRC sont des administrations publiques locales et les agents de développement y sont des technocrates. Une attention particulière doit donc être portée au style de gestion des autorités locales et à la relation qu'elles maintiendront avec les entrepreneurs et les gens d'affaires locaux si leur participation est jugée essentielle à la stratégie de développement mise en place. Les exemples de ratés sur ce plan ne sont pas si rares.

Dans le cadre d'une stratégie de développement axée sur l'entrepreneurship, l'initiative et le dynamisme de la communauté, on estime que les auto-

rités locales doivent se comporter comme des entrepreneurs. Bien sûr, elles ne créeront pas des entreprises, mais elles adopteront des pratiques, des valeurs et des comportements que l'on définira de façon très globale comme relevant d'une approche entrepreneuriale: volonté de réussir, dynamisme dans l'action, encouragement de l'initiative, orientation clients et besoins.

Tout cela se traduira, en pratique, par un partage du leadership, une volonté d'agir rapidement, des projets réalistes, et une souplesse toute pragmatique en ce qui a trait aux relations entre les structures d'appui de la MRC et les entrepreneurs.

Dans le cadre d'une stratégie de développement axée sur l'entrepreneurship, l'initiative et le dynamisme de la communauté, on estime que les autorités locales doivent se comporter comme des entrepreneurs. Bien sûr, elles ne créeront pas des entreprises, mais elles adopteront des pratiques, des valeurs et des comportements que l'on définira de façon très globale comme relevant d'une approche entrepreneuriale: volonté de réussir, dynamisme dans l'action, encouragement de l'initiative, orientation clients et besoins.

Les petits projets gagnants préparent les grands projets gagnants

S'engager dans le développement, c'est une école. Malgré la générosité des objectifs, il faut savoir faire ses classes et maintenir l'intérêt de ses troupes. Malgré l'importance évidente des études et des débats, l'action et les réalisations, dans une stratégie de développement entrepreneurial, demeurent les catalyseurs des forces vives du milieu. En prépa-

rant les grands coups, il faut réussir de plus petits coups. Les troupes ne doivent pas s'endormir et les petits projets doivent se présenter comme autant de prototypes préparant la voie à d'autres actions encore plus conséquentes. Donc, la transformation des MRC en un véritable milieu incubateur de l'entrepreneurship demande aussi l'élaboration d'une véritable stratégie de l'action.

Ces réflexions additionnelles méritent des approfondissements, car elles illustrent de réels défis à l'élaboration de modèles de développement endogènes et à leur mise en oeuvre. Elles devraient devenir des préoccupations importantes aussi bien pour les chercheurs que pour les administrations locales engagées ou en voie de l'être dans le développement économique local.

CONCLUSION

Les défis d'un développement entrepreneurial

En s'inscrivant dans une démarche de transformation en un milieu incubateur de l'entrepreneurship, la MRC entame un véritable changement de perspective et se place au centre des efforts de développement économique, de concert avec tous ses partenaires locaux et sa population. Ainsi, les dynamismes locaux ont désormais tendance à remplacer l'État planificateur comme pourvoyeurs directs de solutions. L'État fédéral et l'État provincial ne disparaissent pas nécessairement pour autant de l'échiquier économique. Au contraire, c'est seulement leur rôle qui change. Le ministre Yvon Picotte le souligne d'ailleurs bien dans son document intitulé *Développer les régions du Québec*:

L'État fédéral et l'État provincial ne disparaissent pas nécessairement pour autant de l'échiquier économique. Au contraire, c'est seulement leur rôle qui change.

«À une certaine période, le rôle de l'État l'amenait à une certaine prise en charge des besoins de la population. Ceci passait par une définition centra-

lisée et normalisatrice des besoins et des niveaux de service que l'État se devait d'assurer à l'ensemble des citoyens.

Plus récemment, l'évolution s'est caractérisée par le passage de l'État providence à l'État partenaire. L'État n'est plus seul à pouvoir et à devoir assumer le développement économique des régions par des interventions ou des investissements massifs et directs...»¹⁷

Plus loin, le ministre Picotte parlera aussi d'État accompagnateur.

Ce changement de perspective a des conséquences majeures sur la population et sur l'organisation de son mode de développement. Il suppose des changements de valeurs, des changements politiques et des changements de procédés.

Ainsi, en ce qui concerne les valeurs, ce repositionnement demande une revalorisation des valeurs entrepreneuriales. C'est le retour à l'initiative et à la responsabilisation des individus et de toutes les instances locales dans leur propre développement économique. Fini la recherche ou l'attente de solutions miracles venant de l'extérieur. Cette modification affecte non seulement les entreprises et les organisations dédiées au développement économique, mais aussi la population en général.

Ainsi, en ce qui concerne les valeurs, ce repositionnement demande une revalorisation des valeurs entrepreneuriales. C'est le retour à l'initiative et à la responsabilisation des individus et de toutes les instances locales dans leur propre développement économique.

Sur le plan politique, ce changement de perspective suggère aussi une décentralisation plus grande des actions de soutien au développement. Il propose une accentuation du leadership des élus locaux en ce qui a trait au développement économique et

demande un partenariat accru entre les pouvoirs politiques locaux, les entreprises et les agents de développement.

Enfin, cette démarche présente des modifications significatives dans la façon de faire les choses (procédés). Elle demande des méthodes de travail différentes, de nouveaux cadres de références plus pertinents et des structures d'appui novatrices, adaptées aux nouvelles réalités.

Bien vécu, l'ensemble de ce processus, même s'il s'adresse à des organisations relativement autonomes, devrait permettre, ultimement, une certaine convergence des effets escomptés des activités de développement organisées sur le territoire par les milieux locaux.

Bref, en terminant, rappelons que conçues comme un système d'apprentissage, ces expériences-pilotes nous ont permis de voir émerger un modèle d'action, une démarche plus complexe et plus robuste que celle qui avait été prévue au départ. Celle-ci devrait être maintenant discutée par les MRC participantes et réinvestie dans leur projet. Raffinée et complétée par une revue de littérature exhaustive, elle pourrait aussi être suggérée comme hypothèse de travail dans le cadre de recherches subséquentes ou de nouveaux projets de développement local.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. OCDE (1987), *De nouveaux rôles pour les autorités locales: initiatives locales et création d'emplois*, Paris, France, p.9.
2. FORTIN, P.-A. (1991), *Bilan de la Fondation de l'Entrepreneurship*, août, page 38.
3. GODBOUT, Louise, PRÉVOST, Paul et coll. (1992), « La transformation de la MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship », *Rapport de recherche*, Québec, UMRCQ.
4. BELLEY, André (1987), *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, p. 4.
5. CHARBONNEAU, R. et coll. (1980), « Vers une définition du concept de recherche-action », *Revue PMO*, vol. 1, n° 1.
6. Conseil des affaires sociales (1992), *Un Québec solidaire: rapport sur le développement*, Gaëtan Morin Éditeur, chapitre deux.
7. FILION, Louis-Jacques (1991), *Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur.
8. LE BOTERF, Guy, et LESSARD, Pierre (1986), *L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnel*, Montréal, Agence d'Arc, Société de développement international Desjardins.
9. La décristallisation est un terme emprunté à la théorie du changement organisationnel. Il a été utilisé la première fois par Kurt Lewin, un sociologue américain. Lewin suggère que le changement passe par trois étapes: la décristallisation (prise de conscience), la transition et la recristallisation.
10. Conseil des affaires sociales (1990), *Agir ensemble*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
11. La session de renforcement du potentiel entrepreneurial a été développée par Jean-Guy Moreau dans le cadre des expériences-pilotes décrites dans ce document. Elle fera l'objet d'une publication subséquente.
12. PRÉVOST, Paul (1983), *L'auto-développement: une stratégie de développement en micro-région*, LEER, UQAC.
13. Conseil des affaires sociales, *Un Québec solidaire*, op. cit., p. 42.
14. LAPOINTE, A., PRÉVOST, P., et SIMARD, J.-P. (1981), *Économie régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 40.
15. HUMEREZ-COMTOIS, Norah (1987), *Effet multiplicateur qualitatif de la formation à la Chaîne coopérative du Saguenay*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, U. de Montréal, nov.
16. QUINTIN, Garcia (1970), *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Paris, Éditions Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières.
17. PICOTTE, Yvon, Gouvernement du Québec (1992), *Développer les régions du Québec*, Bibliothèque nationale du Québec, 1^{er} trimestre, p. 18.

COLLOQUE

LA

PME

ET LA

MONDIALISATION

Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat

Les 28, 29 et 30 octobre 1993 se tiendra, à l'**Université de Moncton au Nouveau-Brunswick**, le 10^e Colloque annuel du conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME). Le monde des affaires est en continuelle évolution. De grandes possibilités s'offrent aujourd'hui aux PME et à l'entrepreneuriat. Ils doivent affronter le défi qu'est la formulation d'une nouvelle approche et de politiques de gestion judicieuses. Le thème de ce 10^e Colloque annuel est «La PME et la mondialisation». Organisé conjointement par le CCPME et la Faculté d'administration de l'Université de Moncton, le colloque réunira des chercheurs, des éducateurs, des praticiens et d'autres intervenants intéressés au développement de l'entrepreneuriat au Canada et à l'étranger.

L'objectif du colloque est de permettre aux participants de présenter les résultats de leurs recherches, d'échanger leurs points de vue, d'établir des contacts essentiels et d'élaborer les stratégies nécessaires à la survie et à la prospérité dans le contexte de changements politiques, économiques et sociaux que nous vivons en ce moment à l'échelle canadienne et mondiale.

Les professeurs, les chercheurs, les étudiants, les entrepreneurs ou les professionnels désirant soumettre une communication à ce colloque doivent la soumettre avant le 31 juillet 1993.

Pour tout renseignement supplémentaire veuillez vous adresser à:

Roger Bourque,
coordonnateur du colloque
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, N.-B.
E1A 3E9
Téléphone: (506) 858-4446
Télécopieur: (506) 858-4093



Le récit de la naissance d'une entreprise du 3^e type: Le démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay (Alcan)*

Pierre Deschênes

Pour Archier¹, Deming², et Peters et Waterman³, la mutation majeure qui s'impose aux organisations qui veulent gagner les batailles de la productivité et de la compétitivité est un changement de management des ressources humaines, c'est-à-dire le passage des cultures de 1^{er} type (management directif/bureaucratique) et de 2^e type (management scientifique) à une culture d'entreprise performante du 3^e type (managériale/ entrepreneuriale). Dans cette perspective, il est indispensable, lors du démarrage d'une nouvelle entreprise, de prendre le temps et d'investir l'énergie humaine nécessaire pour introduire certains leviers de la réussite d'une organisation afin de la placer immédiatement sur la voie de la performance. Comme cela est exposé au tableau 1, nous présentons dans ce texte l'expérience vécue par le personnel de l'usine Guillaume-Tremblay dans sa démarche d'implantation progressive, depuis son démarrage en 1990 jusqu'à l'atteinte de son rythme de croisière en mars 1992, de onze leviers s'inspirant d'Archier et caractérisant une entreprise performante du 3^e type.

L'usine Guillaume-Tremblay est née d'une nouvelle technologie, soit le traitement de l'écume d'aluminium. L'écume, sous-produit de valeur de l'aluminium, est un résidu gris et spongieux qui se forme à la surface du métal en fusion. L'industrie de l'aluminium en génère un million de tonnes par année.

L'usine Guillaume-Tremblay est née d'une nouvelle technologie, soit le traitement de l'écume d'aluminium.

Le procédé conventionnel de traitement de l'écume se fait par une utilisation massive de sel (1/2 tonne de sel pour une tonne d'écume) et il est coûteux sur les plans énergétique et environnemental. Au milieu des années 1980, le Centre de recherche et de développement d'Alcan international d'Arvida a travaillé à modifier le procédé de recyclage de l'écume d'aluminium en visant l'implantation d'une technologie à la fois écologique et rentable. Des chercheurs (Lavoie, Dubé et Dubé⁴) ont expérimenté un nouveau procédé de traitement de l'écume d'aluminium, soit par chauffage, à l'aide d'un puissant arc électrique à l'intérieur d'un appareil appelé torche à plasma. Ce procédé n'utilise pas de sel, il consomme deux (2) fois moins d'énergie, il provoque vingt (20) fois moins de gaz d'échappement sec et finalement il est non corrosif et facile à nettoyer, à l'aide d'un simple dépoussiéreur, sans compromettre la récupération d'aluminium. L'efficacité de ce procédé est supérieure au procédé conventionnel.

Par suite des résultats obtenus en laboratoire, nous assistons, en 1989-1990, à la construction d'une nouvelle usine qui a pour objectif de recycler annuellement 15 000 tonnes d'écume en utilisant industriellement le procédé de la torche à plasma. De plus, cet objectif devra être atteint dans le contexte d'une petite entreprise nécessitant un personnel restreint (le directeur, un adjoint et quinze (15) employés) pour la gérer et la faire fonctionner. Connaissant le type d'usine que représente Guillaume-Tremblay, nous pouvons nous demander quelles activités ont été mises en place pour implanter cette nouvelle technologie en intégrant progressivement les onze leviers d'une entreprise du 3^e type ?

* Mes remerciements vont à Alain Robitaille, directeur de l'usine Guillaume-Tremblay jusqu'en octobre 1992, à Alain Verreault ainsi qu'à tout le personnel pour m'avoir fait vivre cette expérience unique de la naissance d'une entreprise du 3^e type.

TABEAU 1 - Les phases du démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay et l'introduction progressive des leviers d'une entreprise du 3^e type

Les phases du démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay	L'introduction progressive des leviers d'une entreprise du 3 ^e type
<ul style="list-style-type: none"> - Phase de conception de la mission, de la structure organisationnelle, des principes de gestion et d'un modèle dynamique de responsabilisation; fin 1989-début 1990. - Phase de sélection et de formation intensive du personnel; mars à novembre 1990. - Phase de production commerciale d'un produit issu du traitement de l'écume d'aluminium selon le nouveau procédé de la torche à plasma; décembre 1990 à mars 1992. - Phase de l'atteinte, en mars 1992, du rythme de production prévu pour cette usine. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'émergence d'une culture organisationnelle managériale/entrepreneuriale. 2. En route vers un projet partagé. 3. La mobilisation des employés par la conception d'un modèle dynamique de responsabilisation. 4. L'aventure de la formation au projet de l'usine. 5. La gestion des opérations basée sur des équipes autonomes. 6. L'hygiène de base de Guillaume-Tremblay: une communication interne efficace. 7. L'apprentissage de la réactique et du progrès technologique. 8. La recherche incessante de la qualité. 9. Le maillage interne et externe à l'usine 10. La communication externe des réussites. 11. Les stratégies de croissance.

LA CONCEPTION DE LA MISSION, DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, DES PRINCIPES DIRECTEURS DE GESTION ET D'UN MODÈLE DYNAMIQUE DE RESPONSABILISATION

L'émergence d'une culture managériale/entrepreneuriale

Une entreprise gagnante se manifeste lorsque chacun de ses membres comprend le sens de son travail, qu'il est en mesure de relier ses opérations quotidiennes à une finalité globale, à une raison d'être de l'entreprise (Gauthier⁵).

Au début de l'année 1990, une activité importante pour démarrer cette nouvelle entreprise sur des bases solides fut de réfléchir sur des éléments de base définissant la culture Guillaume-Tremblay à être partagée avec les employés. Le personnel de direction de l'usine a alors travaillé sur cet énoncé

de mission, d'une structure organisationnelle et de principes directeurs de gestion:

- la *mission* de l'usine Guillaume-Tremblay est de traiter économiquement les écumes des centres de coulée en retournant à ses clients un maximum d'aluminium. De plus, elle doit récupérer un sous-produit utilisable commercialement dans un souci de sauvegarde de l'environnement interne et externe et dans un contexte de travail où la sécurité et la qualité de l'effort sont privilégiées;

- la *structure organisationnelle* de l'usine Guillaume-Tremblay privilégie une approche où la qualité des communications est une condition fondamentale de succès. Son mode de gestion se caractérise par l'absence de superviseur, les responsabilités de ce dernier étant confiées à des équipes autonomes de trois (3) personnes. Concrètement, tous les employés sont engagés dans la définition des objectifs opérationnels, la résolution des problèmes et la prise de décision sur les activités de fonctionnement de l'usine;

- les principes directeurs de gestion sont: 1) un respect inconditionnel de l'intégrité physique des travailleurs et de la population (approche préventive du travail, procédés technologiques non polluants); 2) le maintien d'un haut niveau de compétitivité (organisation du procédé, qualité de l'effort); 3) une organisation centrée sur la responsabilisation de l'employé (engagement face aux objectifs, prise en charge des problèmes par l'équipe); 4) un environnement administratif le plus simple et le plus souple possible.

La mission, la structure organisationnelle et les principes directeurs de gestion que le personnel de direction veut partager avec les futurs employés de Guillaume-Tremblay rejoignent ces caractéristiques d'une culture managériale/entrepreneuriale (un premier levier d'une entreprise du 3^e type), inspirées de Poupert et Hobbs⁶:

- les critères du succès sont la satisfaction du client et l'innovation dans le recyclage de l'écume d'aluminium;
- la préoccupation majeure repose sur la qualité des produits;
- la division, la flexibilité et la polyvalence du travail sont intégrées au fonctionnement par équipes autonomes, sans superviseurs;
- l'identification et l'implication sont liées au client et au produit du recyclage de l'écume d'aluminium;
- le mécanisme de coordination et de contrôle (autocontrôle) réside dans l'évaluation des résultats obtenus en rapport avec les objectifs de l'usine;
- la circulation de l'information est libre et l'usine valorise l'essai et l'erreur;
- les bases du pouvoir viennent du succès des produits sur le marché;
- le plan de carrière et les promotions sont basés sur le succès des produits sur le marché;
- la gestion des conflits est centralisée pour les valeurs (respect de la mission et des principes directeurs) et décentralisée pour l'action (autonomie des équipes dans les opérations).

LA SÉLECTION ET LA FORMATION INTENSIVE DU PERSONNEL

En route vers un projet partagé

Un projet partagé d'entreprise est plus qu'un document écrit, c'est un processus de concertation et de mobilisation qui oriente toutes les activités des employés afin d'atteindre un niveau de satisfaction élevé des clients (Archier¹).

À sa phase démarrage, le projet partagé de Guillaume-Tremblay (un deuxième levier d'une entreprise du 3^e type) se retrouve non seulement dans des documents décrivant la mission, la structure organisationnelle et les principes directeurs de gestion, mais aussi dans le processus de mobilisation des employés. Une première activité de mobilisation au projet partagé s'est concrétisée lors de la sélection des employés. Nous retenons de ce processus de sélection qu'en complétant un formulaire et en participant à des réunions d'informations sur la culture Guillaume-Tremblay, les candidats adhéraient non seulement à la production et à l'entretien d'une nouvelle usine, mais surtout à une entreprise valorisant une culture du 3^e type. En effet, en plus de leur compétence professionnelle et de leur expérience de travail, les employés furent surtout sélectionnés à partir de leur motivation, de leur autonomie et engagement au travail, de leur capacité de collaboration et de soutien, de leur souci de la qualité et de l'excellence, de leur attitude face à la sécurité, de leur fonctionnement sous tension ainsi que de leurs habiletés de communication. En juin 1990, les employés choisis s'engageaient à vivre la mission, les principes directeurs de gestion et les responsabilités propres à l'usine Guillaume-Tremblay.

La mobilisation des employés par la conception d'un modèle dynamique de responsabilisation

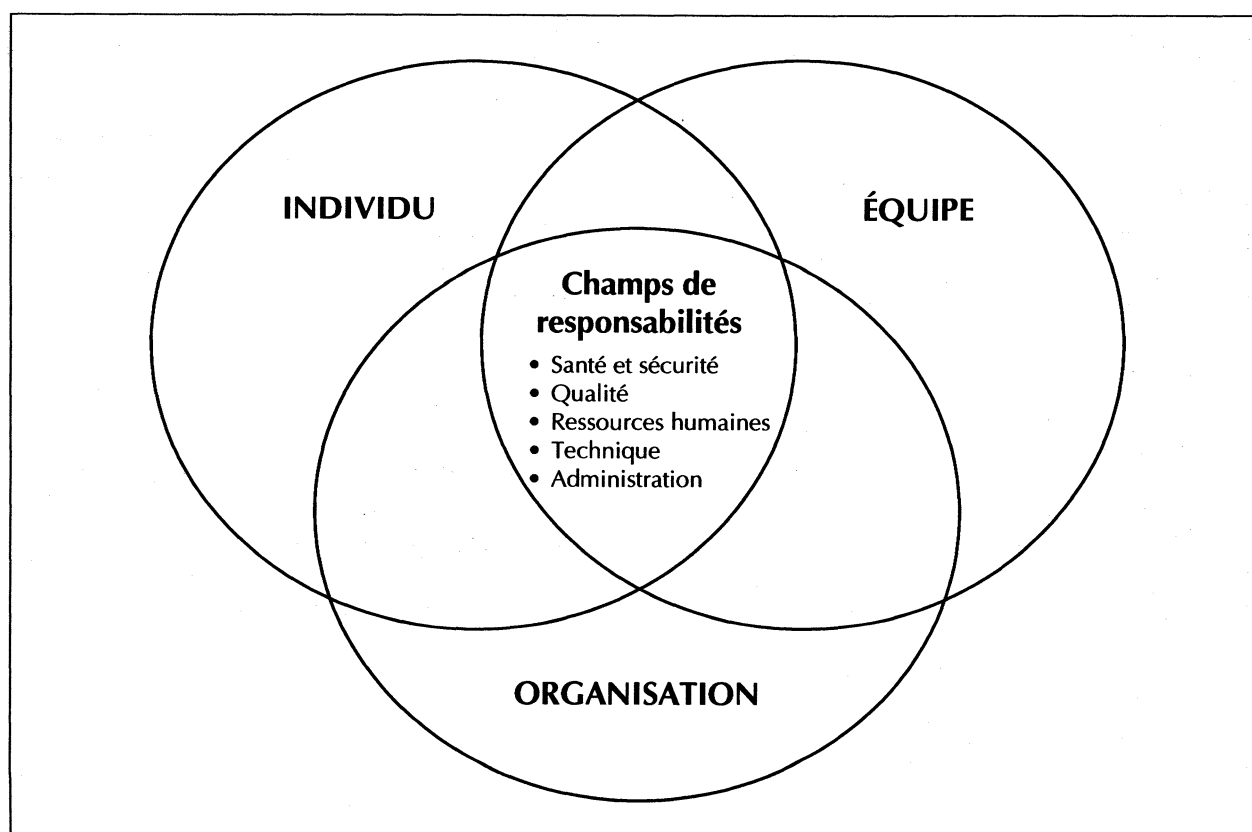
Motivation et mobilisation des employés sont indissociables (Archier¹).

Pour actualiser le principe directeur d'une usine centrée sur la responsabilisation de l'employé, une deuxième activité (mai-juin 1990) pour assurer dans des conditions optimales le démarrage de l'usine a

porté sur la conception d'un modèle de gestion qui situe l'interaction entre toutes les responsabilités spécifiques à assumer dans l'usine. Notre insertion dans l'expérience de l'usine Guillaume-Tremblay s'est réalisée lors de cette étape où nous avons été engagés, à titre de consultant en psychologie organisationnelle, à aider le personnel dans ce travail d'élaboration d'un modèle dynamique de responsabilisation constituant une charte de gestion participative de l'usine. Comme l'illustre la figure 1, ce modèle comporte trois (3) niveaux de responsabilisation; l'organisation, l'équipe et l'individu. Il se compose des cinq (5) champs de responsabilités; la *santé et la sécurité au travail*, la *qualité*, les *ressources humaines*, la *technique* et l'*administration*; chaque champ comporte des responsabilités propres à l'organisation, à l'équipe et à l'individu afin de couvrir les opérations du fonctionnement de l'usine. Au total, ce modèle décrit 129 responsabilités en interaction dynamique les unes avec les autres que la figure 1 ne peut reproduire mais que nous pouvons consulter à l'usine.

En effet, en plus de leur compétence professionnelle et de leur expérience de travail, les employés furent surtout sélectionnés à partir de leur motivation, de leur autonomie et engagement au travail, de leur capacité de collaboration et de soutien, de leur souci de la qualité et de l'excellence, de leur attitude face à la sécurité, de leur fonctionnement sous tension ainsi que de leurs habiletés de communication.

FIGURE 1 - Modèle dynamique de responsabilisation



Appliqué à l'usine Guillaume-Tremblay, le processus de mobilisation (un troisième levier d'une entreprise du 3^e type) décrit par Archier a supposé et suppose encore une démarche continue où les employés:

- sont motivés au départ par l'adhésion au projet Guillaume-Tremblay;
- trouvent ensuite une structure organisationnelle, des principes directeurs et un modèle dynamique de responsabilisation pour réaliser des progrès, en conservant une certaine initiative et autonomie : c'est l'étape de la mobilisation;
- voient leurs progrès ensuite reconnus par les mécanismes de rétroaction, ce qui les motive à nouveau... Et le processus de mobilisation recommence...

L'aventure de la formation au projet de l'usine

L'objectif de la formation est d'épanouir, valoriser, dynamiser, revitaliser et «professionnaliser» le personnel, ressource essentielle d'une organisation (Archier¹).

Après avoir conçu un modèle dynamique de responsabilisation, le personnel de l'usine s'intégra à une stratégie de formation intensive (un quatrième levier d'une entreprise du 3^e type) qui s'est déroulée de juin à novembre 1990. Les employés consacrèrent alors une partie importante de leur formation à se familiariser avec tous les aspects du procédé et du fonctionnement de l'usine, à acquérir la compétence spécifique à chaque poste de travail, à se qualifier pour certaines tâches d'entretien d'équipements, à procéder aux essais à vide et chargés d'écume d'aluminium des équipements, à participer à la validation des pratiques et des méthodes appropriées de travail et à participer à l'élaboration de certaines politiques et pratiques de gestion.

Dans cette stratégie de formation, notre seconde activité de consultation consista à faciliter, par un programme de formation de cinq (5) jours (juin 1990), l'acquisition, par le personnel de l'usine, des habiletés de base pour obtenir et maintenir une qualité de communication interpersonnelle, pour assurer un travail en équipe efficace, pour planifier et tenir des réunions rentables pour l'organisation ainsi que pour appliquer un processus de solution

de problèmes aux multiples situations nécessitant des prises de décisions éclairées. Cette formation à la communication interpersonnelle et au travail en équipe fut intégrée dans le programme de six (6) semaines de formation (mai-juin 1990) visant à permettre aux employés de comprendre, d'intégrer et de partager le projet Guillaume-Tremblay ainsi que les divers champs d'activités de l'usine. Finalement, la formation à la nouvelle technologie du procédé selon la torche à plasma se réalisa en usine où les employés, pendant cinq (5) mois (juillet-novembre 1990), apprirent à exécuter en équipe autonome les opérations du traitement de l'écume. Dans une perspective d'entreprise performante du 3^e type, nous retenons qu'à la phase démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay, la formation à la technologie nouvelle de recyclage de l'aluminium selon le procédé de la torche à plasma ne représentait plus la seule partie du programme, mais une attention particulière a été accordée à la culture, au projet partagé, à la qualité de vie au travail et à la qualité du travail à réaliser.

La gestion des opérations basées sur des équipes autonomes

Le plan d'équipe permet à chaque travailleur de prendre en charge les objectifs, les ambitions et les orientations de l'entreprise en les traduisant concrètement par des actions qu'il se propose de réaliser dans sa zone d'autonomie (Archier et al.⁷).

Dans une perspective d'entreprise performante du 3^e type, nous retenons qu'à la phase démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay, la formation à la technologie nouvelle de recyclage de l'aluminium selon le procédé de la torche à plasma ne représentait plus la seule partie du programme, mais une attention particulière a été accordée à la culture, au projet partagé, à la qualité de vie au travail et à la qualité du travail à réaliser.

Notre troisième activité de consultation, fin novembre 1990, consista à former et à consolider les nouvelles équipes de travail. Les essais montrèrent que les opérations quotidiennes de production pouvaient être assurées par des équipes autonomes de trois (3) employés, sans superviseur, se succédant selon des quarts de travail de huit heures. Le principe de la flexibilité des tâches et d'alternance aux différents postes de travail, de même que la responsabilisation des employés, furent des facteurs qui nous incitèrent à être très attentif à la formation des équipes autonomes de travail. Un test sociométrique, basé sur un choix de coéquipiers à partir des affinités socio-émotives à travailler ensemble, nous a permis de former quatre (4) équipes de travail autonomes d'opérateurs; par leur compétence technique, l'équipe des hommes d'entretien s'imposait d'elle-même. De plus, en nous inspirant de l'approche de Dyer⁸ sur la consolidation de nouvelles équipes de travail, nous avons tenu une session de travail d'une journée pour aider les nouvelles équipes à se consolider.

En décembre 1990, au terme de la période intense de formation, l'usine Guillaume-Tremblay commença à être opérationnelle selon un mode de fonctionnement qui est demeuré sensiblement le même jusqu'à ce jour. Sur la base d'un horaire de douze heures de travail par équipe, chacune des quatre (4) équipes autonomes d'opérateurs assure, selon un protocole établi entre les membres de l'équipe au début de leur quart de travail, les opérations principales de remplissage des fours, d'utilisation adéquate de la torche à plasma pour faire fondre l'écume d'aluminium, de coulée de lingots d'aluminium et de récupération des sous-produits d'oxyde d'aluminium. Pour être cohérent avec les principes de gestion basés sur la participation et la responsabilisation des employés, l'horaire de travail des équipes est organisé de façon à permettre à chaque équipe d'avoir, toutes les deux semaines approximativement, une journée complète pour travailler en équipe, hors des opérations quotidiennes, les situations à améliorer dans l'usine.

Les équipes de Guillaume-Tremblay s'inspirent, dans leur fonctionnement, de la philosophie du plan annuel d'équipe (un cinquième levier d'une entreprise du 3^e type). En participant à la définition des objectifs de son équipe et en précisant le rôle et les responsabilités qu'il souhaite jouer pour la période

à venir, chaque membre se mobilise sur un plan d'action qu'il s'approprie, dont il comprend les opérations à faire et les résultats à atteindre. Le travail en équipe représente une force inestimable dans le développement de l'usine. En nous basant sur Forest⁹, nous pouvons affirmer que nous avons dans cette usine six (6) équipes (incluant celle de la direction) hautement mobilisées, caractérisées par des employés enthousiastes, dynamiques, disponibles, ouverts aux changements technologiques et soucieux de développer leurs compétences; les employés innovent et font avancer la technologie du procédé par la torche à plasma; ils consultent et sont consultés; ils coopèrent avec les autres et les aident; ils influencent leur environnement et créent les événements plutôt que d'y réagir. Nous remarquons un alignement des efforts, des énergies et de la volonté de poursuivre un projet; nous constatons des résultats remarquables, atteints grâce à la solidarité.

L'hygiène de base de Guillaume-Tremblay: une communication interne efficace

La communication interne constitue l'hygiène de base d'une entreprise; une bonne communication interne permet de véhiculer toutes les informations nécessaires au bon déroulement des opérations (Archier¹).

Des rencontres régulières avec le personnel de l'usine, de 1990 à 1992, nous ont permis de vérifier l'effet de la formation sur la communication interne (un sixième levier d'une entreprise du 3^e type). Toujours en nous inspirant d'Archier¹, nous constatons que l'objectif de la communication est de mettre les employés d'accord sur les progrès à réaliser et sur l'amélioration des situations à corriger. Les échanges instaurés entre la direction et les employés, de même qu'entre les employés, se caractérisent tout particulièrement par ce vaste et triple mouvement - d'incitation descendante («top-down»), - de réponses ascendantes («bottom-up») - et de communication bilatérale entre les employés et les équipes. À l'instar d'un bon système de communication, la direction de l'usine sait pourquoi il faut engager telle ou telle action, l'encadrement (l'équipe) définit comment le faire, pour qui et quand, et les employés à la base possèdent une explication sur ce qu'ils doivent faire, à quoi ça sert et pour qui on le fait.

LE DÉBUT DE LA PRODUCTION COMMERCIALE

La phase de production d'un produit du recyclage de l'écume d'aluminium à l'échelle industrielle, selon le procédé de la torche à plasma, s'est avérée plus difficile que prévu lors des essais à échelle réduite en laboratoire. Nous devons cependant souligner que devant la complexité des problèmes de production, les équipes ont eu tendance à se mobiliser davantage; les employés ont voulu démontrer que la direction avait fait un choix judicieux en les sélectionnant et qu'elle avait implanté une structure organisationnelle efficace en misant sur la réalisation des opérations de l'usine par des équipes autonomes de travail, sans superviseur.

L'apprentissage de la réactique et du progrès technologique

Un effet important de la réactique et du progrès technologique est d'apporter en permanence aux clients les produits les meilleurs afin de gagner leur respect et leur fidélité (Archier¹).

Cette mobilisation en vue de résoudre les problèmes communs a facilité l'apprentissage de la réactique et du progrès technologique (un septième levier de l'entreprise du 3^e type). Afin d'offrir aux clients les produits les meilleurs et de plus en plus conformes à leurs besoins nouveaux, le personnel de l'usine a appris progressivement, lors de cette phase du début de la production commerciale, les éléments de base de la réactique et du progrès technologique. Pour ce faire, il a suivi ce processus décrit par Archier¹:

- au départ, la direction de l'usine était à l'écoute constante des idées émises par le personnel tant sur le plan de l'amélioration du processus de fabrication que sur celui de la qualité du produit lui-même;
- puis, les employés de l'usine ont établi un maillage étroit avec les ingénieurs responsables de la recherche et du développement de la technologie, selon le procédé de la torche à plasma, pour leur apporter les informations pertinentes visant à corriger les défaillances dans le processus de production et dans la qualité des produits;
- l'usine peut présentement procéder à la fabrication, la commercialisation et la livraison du produit amélioré ou nouveau; et ainsi de suite, le cycle recommence...

Afin d'offrir aux clients les produits les meilleurs et de plus en plus conformes à leurs besoins nouveaux, le personnel de l'usine a appris progressivement, lors de cette phase du début de la production commerciale, les éléments de base de la réactique et du progrès technologique. Pour ce faire, il a suivi le processus décrit par Archier.

La recherche incessante de la qualité

La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes, liés à la culture organisationnelle et au projet partagé, visant à mobiliser l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût (Archier¹).

Archier reconnaît cinq (5) impératifs à une approche de qualité totale (un huitième levier essentiel à la croissance d'une entreprise du 3^e type) que les employés de l'usine Guillaume-Tremblay ont commencé à intégrer de décembre 1990 à mars 1992:

- le premier impératif porte sur la *conformité aux besoins du client*. En partant des besoins précis du client, le personnel a porté une très grande attention à l'amélioration du processus de traitement de l'écume d'aluminium afin de le rendre fiable;
- le second impératif, la *prévention*, permet d'éliminer les causes de défaillance dans la production d'un produit et de réaliser des économies majeures. La stratégie de prévention à être appliquée vise à faire une recherche des causes de tous les défauts constatés dans le produit et de toutes les défaillances identifiées dans le processus de traitement de l'écume et à supprimer toutes ces causes, une à une, jusqu'à obtenir zéro défaut et zéro défaillance;

- le troisième impératif vise l'*excellence*, c'est-à-dire la démarche du progrès par laquelle les employés de l'usine apprennent à croire au zéro défaut en mettant en place les dispositifs pour l'atteindre;
- la *responsabilité* de la qualité totale du produit, quatrième impératif, est l'affaire de tous les employés. Chacun est responsable de chercher et de proposer des améliorations au processus de production et à la qualité des produits. Cette responsabilité est possible parce que le personnel de l'usine est professionnellement compétent, connaît et partage le projet de l'usine, maîtrise le processus des opérations de recyclage de l'écume d'aluminium et enfin bénéficie d'une très grande autonomie dans son travail quotidien;
- le cinquième impératif, la *mesure*, concernant le contrôle opérationnel de la qualité du produit (lingot d'aluminium) offert au client, aura à se concrétiser davantage étant donné le rythme de croisière atteint par l'usine.

Le maillage interne et externe à l'usine

Faire plus, autrement et mieux à plusieurs que seul; le maillage est synonyme de collaboration (Archier¹).

Toujours au début de la production commerciale, le personnel de l'usine a intégré la philosophie du maillage (un neuvième levier d'une entreprise du 3^e type). À l'intérieur de l'usine, nous avons pu identifier les maillages entre les personnes et les équipes. Cependant, ce levier étant habituellement utilisé pour démontrer l'importance d'établir des liens étroits avec les fournisseurs et les clients d'Alcan, l'usine Guillaume-Tremblay devra travailler ce levier dans son plan d'affaires pour les prochains mois ou années.

La communication externe des réussites

La communication externe a un effet de levier et contribue à élever la performance de l'entreprise, si elle établit entre celle-ci et son entourage un mode de relations dynamiques et porteuses de progrès (Archier¹).

Dès son démarrage, l'usine Guillaume-Tremblay a été appelée à communiquer à l'externe (un dixième

levier d'une entreprise du 3^e type) certaines facettes de sa réussite. Archier précise que la communication externe ne doit pas chercher à créer des événements fondés sur du vide; elle doit plutôt s'efforcer de faire connaître et de faire comprendre le projet et les résultats d'une entreprise pour en créer une bonne image selon ces multiples facettes: économique, sociale et technique. Dans cet esprit, ce qui est diffusé à l'extérieur de l'entreprise doit aussi être diffusé à l'intérieur; rien n'est pire, pour les collaborateurs, que d'apprendre par les médias des faits qui les concernent directement. À Guillaume-Tremblay, tout le personnel a été et continue d'être associé à la communication externe par le biais d'articles dans le journal de la compagnie, de rencontres avec des visiteurs venant échanger avec le personnel et autres actions de diffusion.

Toujours au début de la production commerciale, le personnel de l'usine a intégré la philosophie du maillage.

L'ATTEINTE DU RYTHME DE CROISIÈRE

Les stratégies de croissance

L'entreprise ne vend pas seulement un produit: elle doit vendre surtout de la satisfaction au client; par conséquent, elle doit s'attacher à définir et à apporter inlassablement à ce client tous les facteurs de sa satisfaction; pour atteindre cette satisfaction totale du client, l'organisation doit développer des stratégies de croissance qualitative et quantitative (Archier¹).

L'acquisition de nouvelles torches à plasma plus performantes et plus durables et l'installation d'un refroidisseur pour les sous-produits d'oxyde d'aluminium ont aidé l'usine Guillaume-Tremblay à résoudre ses problèmes techniques les plus importants et lui ont permis, en mars 1992, d'atteindre le rythme de production souhaité lors de sa création. La prochaine phase du développement de l'usine sera la consolidation de son fonctionnement en travaillant davantage ses stratégies de croissance (un onzième levier d'une entreprise du 3^e type). Concrètement, l'usine Guillaume-Tremblay est parvenue à une étape où elle doit se doter d'un plan d'action d'amélioration continue de sa performance.

EN QUÊTE D'UN PLAN D'ACTION PERFORMANCE...

L'expérience vécue par le personnel de l'usine Guillaume-Tremblay, depuis le démarrage jusqu'à l'atteinte de son rythme de croisière en mars 1992, illustre qu'il est indispensable, lors de l'implantation d'une nouvelle entreprise, de prendre le temps nécessaire pour introduire certains leviers de la réussite afin de la placer immédiatement sur la voie d'une entreprise performante. Cependant, la naissance de l'usine s'étant réalisée dans un environnement riche, cela laisse place à une phase de croissance qu'il faut alimenter pour assurer un plein épanouissement de cette petite entreprise. À partir des résultats, sur une échelle mesurant l'intensité de la présence des leviers d'une entreprise du 3^e type, obtenus par Guillaume-Tremblay comparés avec ceux d'autres organisations (voir annexe), nous estimons que cette usine est parvenue à la phase d'actualisation d'un plan d'amélioration continue de sa performance pour une période pouvant couvrir les années 1993-1996 avec une vision sur l'an 2000.

L'expérience vécue par le personnel de l'usine Guillaume-Tremblay, depuis le démarrage jusqu'à l'atteinte de son rythme de croisière en mars 1992, illustre qu'il est indispensable, lors de l'implantation d'une nouvelle entreprise, de prendre le temps nécessaire pour introduire certains leviers de la réussite afin de la placer immédiatement sur la voie d'une entreprise performante.

En continuant de nous inspirer d'Archier, nous estimons que le Plan d'action performance (PAP) 1993-1996 devrait permettre à tous les collaborateurs (personnel) de l'usine:

- de s'unir davantage en s'assurant que tous partagent encore la même mission, les mêmes finalités, les mêmes valeurs et le même attachement aux principes de gestion et au modèle dynamique de responsabilisation;
- de se mobiliser et de se motiver en coopérant à la planification stratégique de l'oeuvre commune pour les prochains mois et les prochaines années;
- de s'aider mutuellement en s'offrant tous les moyens pour améliorer sans cesse la qualité des produits offerts aux clients tout en maintenant une qualité de vie au travail.

La démarche pour parvenir à élaborer et à implanter un Plan d'action performance (PAP) consiste à préciser les programmes d'application de chacun des leviers. Selon Archier, une entreprise travaille d'abord les trois leviers de base que sont 1) la culture de l'entreprise, 2) le projet partagé, qui comprend les deux éléments de la doctrine (mission et valeurs) et de la planification stratégique (orientations, objectifs et actions prioritaires) et 3) le Plan d'action qualité (PAQ). En actualisant ces trois premiers leviers, l'usine Guillaume-Tremblay continuera nécessairement d'améliorer les autres leviers de sa réussite.

Dans cette démarche incessante vers une meilleure performance, l'usine Guillaume-Tremblay n'est pas seule. Elle fait partie d'une famille de plus en plus élargie d'entreprises à l'échelle du Québec et du monde qui livrent, pour survivre, les batailles déterminantes de la concurrence, de la qualité des produits et services offerts aux clients, de la productivité, de la compétitivité, de la mondialisation des marchés, bref de faire tout mieux, plus vite et pour moins cher. Il n'y a pas de solution miracle à la réussite d'une entreprise. En misant sur la volonté profonde des dirigeants de vouloir se changer et de vouloir modifier les aspects déficients de leur entreprise, nous pouvons mettre en place un processus de changement qui oblige les managers à ne plus seulement gérer adéquatement le quotidien, mais à avoir également une vision globale du devenir de leur entreprise. Comme le souligne Archier, le futur ne se prévoit pas: il se veut; pour vouloir grand il faut vouloir très loin en avant.

ANNEXE

La méthodologie et les résultats de l'évaluation de la présence des leviers d'une entreprise du 3^e type à l'usine Guillaume-Tremblay

En juin 1992, l'usine Guillaume-Tremblay ayant atteint son rythme souhaité de production, le moment était bien choisi pour procéder à une évaluation indiquant l'intensité de la présence des leviers d'une entreprise du 3^e type à deux moments clés: lors de l'implantation du nouveau projet et en juin 1992. En effet, il était important d'aller vérifier, auprès du personnel de l'usine, si leur perception de l'expérience vécue correspondait à la description que nous venons d'en faire. Devant l'absence d'un instrument d'évaluation, nous avons élaboré sur la base de onze leviers d'une entreprise du 3^e type définis par Archier¹ et Archier *et al.*⁷, un questionnaire d'auto-évaluation sur l'intensité de la présence de ces leviers (Deschênes¹⁰).

Notre intention était de faire compléter le questionnaire par tout le personnel (N=17 répondants) de Guillaume-Tremblay. La passation du questionnaire devait s'effectuer en notre présence de consultant-chercheur. Alderfer¹¹ et Argyris¹² attachent de l'importance à la relation coopérative du consultant-chercheur avec les acteurs du milieu organisationnel qui sont les sujets de son étude. Lors de cette passation, nous avons rencontré, en usine, les employés par équipes naturelles de travail. Au début de chacune de ces rencontres, nous avons d'abord expliqué que le portrait obtenu par leurs réponses serait avant tout un moyen pour identifier les leviers à travailler en commun afin d'implanter un processus d'amélioration continue de la performance de l'usine et serait également une source d'informations alimentant une étude sur l'évolution de leur usine, depuis l'implantation en 1990 jusqu'à aujourd'hui, juin 1992. Puis, nous avons signalé l'importance de livrer leur perception franche et honnête sur chacun des leviers puisque des réponses inexactes donneraient un diagnostic peu utile pour l'usine. Ensuite, nous avons présenté une par une les questions apportant une description de chacun des onze leviers d'une entreprise du 3^e type et

nous avons fourni les informations demandées pour clarifier le sens de chacun de ces leviers. Finalement, pour chacun des onze leviers présentés et commentés, nous avons demandé aux répondants de situer, sur un continuum de 0 à 10, leur perception de l'intensité de la présence de ces leviers à deux moments: lors de l'implantation du nouveau projet, en 1990, et aujourd'hui, en juin 1992.

Les résultats obtenus au tableau 2 lors de l'évaluation sur l'intensité de la présence des leviers d'une entreprise performante montrent que les employés de l'usine ont perçu que chaque levier était présent lors de l'implantation du nouveau projet d'usine selon une intensité variant de 5,64 à 7,78; en juin 1992, leur perception était que chaque levier demeurerait présent selon une intensité variant de 7,21 à 8,28. Étant une première étude essayant de mesurer quantitativement l'intensité de la présence de leviers d'une entreprise du 3^e type, nous n'avons pas de critère pour affirmer qu'un résultat de 5 et plus sur un continuum de 0 à 10 est le seuil qui indique que, sur ce levier, l'entreprise a basculé du 1^{er} (management taylorien) ou du 2^e type (management scientifique) vers le 3^e type (managériale/entrepreneuriale).

Cependant, deux éléments peuvent nous inciter à affirmer que les résultats obtenus à Guillaume-Tremblay, particulièrement ceux de juin 1992, font de cette usine une entreprise du 3^e type. D'une part, le premier élément est fondé sur le fait que les résultats «quantitatifs» issus de la perception qu'ont les employés de l'intensité de la présence de chacun des leviers d'une entreprise du 3^e type rejoignent l'analyse «qualitative» que nous avons faite, dans cet article, de leur application au fonctionnement de l'usine Guillaume-Tremblay de 1990 à 1992. Cette analyse, plaçant théoriquement l'usine Guillaume-Tremblay sur le plan d'une entreprise performante, reçoit ainsi, de la part des acteurs de cette expérience, une certaine confirmation «quantitative». D'autre part, le deuxième élément réside dans la comparaison entre les résultats obtenus à Guillaume-Tremblay (*organisation a*) et ceux obtenus récemment auprès des *organisations b, c et d*. Dans ces trois dernières entreprises, établies depuis plusieurs années, nous avons utilisé, en 1992, le même questionnaire à des fins de diagnostic organisationnel. Comme le démontre le tableau 3, comparés aux résultats obtenus par

les entreprises b, c et d, ceux de Guillaume-Tremblay sur chacun des leviers, en 1992, se situant entre 7,21 et 8,28 sont très positifs et tendent à démontrer que cette usine est une entreprise performante du 3^e type.

Nous complétons cette annexe par une analyse plus détaillée des résultats obtenus à l'usine Guillaume-Tremblay (voir le tableau 2). Cette analyse nous montre que les trois leviers de base – la culture de l'entreprise, le projet partagé et la qualité totale – pour élaborer ou consolider un programme d'amélioration continue ont évolué positivement entre juin 1990 et juin 1992 en faisant des progrès respectifs de +1,93, +0,79 et +1,29. Ces données augurent bien pour que cette usine consolide son succès d'entreprise en actualisant

TABEAU 2 - Les résultats de l'évaluation de l'intensité des onze leviers d'une entreprise du 3^e type à l'usine Guillaume-Tremblay*

Leviers	Moyennes	Moyenne et écart-type Juin 1990	Moyenne et écart-type Juin 1992	Gains/ pertes entre 90-92
Culture de l'entreprise 1		5,64 (1,44)	7,57 (0,75)	+ 1,93
Projet partagé 2		6,85 (1,87)	7,64 (1,49)	+ 0,79
Qualité totale 3		6,78 (1,96)	8,07 (1,07)	+ 1,29
Plan annuel d'équipe 4		6,42 (2,37)	7,85 (1,61)	+ 1,43
Communication interne 5		7,14 (1,91)	7,64 (1,65)	+ 0,50
Motivation/mobilisation 6		7,78 (1,84)	8,42 (1,65)	+ 0,64
Stratégie de formation 7		7,50 (1,45)	7,21 (1,62)	- 0,29
Progrès technologique 8		7,50 (1,21)	8,00 (1,46)	+ 0,50
Communication externe 9		6,42 (2,10)	7,42 (1,69)	+ 1,00
Maillage 10		6,85 (1,95)	7,85 (1,16)	+ 1,00
Stratégie de croissance 11		7,35 (2,02)	8,28 (1,43)	+ 0,93

* N= 14 répondants; trois répondants n'étant pas présents pour la période prévue de passation du questionnaire.

TABEAU 3 - Les résultats comparatifs de l'évaluation de l'intensité des onze leviers d'une entreprise du 3^e type entre l'organisation a (Guillaume-Tremblay) * et les organisations b, c*** et d******

Leviers	Moyennes organisations	Organisation a	Organisation b	Organisation c	Organisation d
Culture de l'entreprise 1		7,57	6,00	5,60	5,50
Projet partagé 2		7,64	5,07	4,40	4,50
Qualité totale 3		8,07	5,07	4,00	3,66
Plan annuel d'équipe 4		7,85	2,50	3,70	2,66
Communication interne 5		7,64	6,00	5,20	5,00
Motivation/mobilisation 6		8,42	5,64	5,40	5,33
Stratégie de formation 7		7,21	3,78	5,00	5,16
Progrès technologique 8		8,00	7,92	6,60	5,00
Communication externe 9		7,42	6,92	5,90	4,50
Maillage 10		7,85	7,78	5,10	6,50
Stratégie de croissance 11		8,28	4,28	3,70	4,50

* N= 14 répondants composant le personnel de l'organisation;

**N= 7 répondants composant une équipe de cadres intermédiaires;

***N= 10 répondants composant l'équipe de direction;

****N= 6 répondants composant l'équipe de direction.

un plan d'action performance ou d'affaires pour les années 1993-1996. À l'exception du levier 7, sur la formation et la stratégie de formation, pour lequel nous constatons un changement d'ordre négatif (-0,29) entre sa perception lors de l'implantation (7,50) et celle prévalant en juin 1992 (7,21), nous observons, pour chacun des leviers, un changement positif variant de + 0,50 à + 1,93; le fait que les employés ont vécu, de juin à novembre 1990, une période exclusive et très intensive de formation, tant sur le plan de la technologie nouvelle selon le procédé de la torche à plasma

que sur le plan de la gestion et de la responsabilisation, et que cette formation fut beaucoup moins présente entre janvier 1991 et juin 1992, expliquerait que le levier de la formation est le seul à avoir un recul relatif dans la perception des employés. Bien qu'ayant ses limites, la méthodologie utilisée pour procéder à une évaluation de l'intensité de la présence des leviers d'une organisation du 3^e type nous permet donc d'apporter certaines données quantitatives issues de la perception des employés, sur la présence de ces leviers lors de l'implantation du projet en juin 1990 et sur leur évolution jusqu'en juin 1992.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. ARCHIER, G. (1991), *Les leviers de la réussite - Les tendances marquantes du management à l'aube du 3^e millénaire*, Paris, InterEditions.
2. DEMING, W.E. (1991), *Hors de la crise* (trad. franç., 3^e éd.), Paris, Economica.
3. PETERS, T., WATERMAN, R. (1983), *Le prix de l'excellence* (trad. franç.), Paris, InterEditions.
4. LAVOIE, S., DUBÉ, C., DUBÉ, G. (1991), « The Alcan Plasma Dross Treatment Process », in E.L. Rooy (Ed.), *Light Metals 1991*, The Minerals, Metals & Materials Society, p.981-985.
5. GAUTHIER, A. (1988), « À la découverte de l'entreprise métanoïque et du leadership créatif », *Notes de conjoncture sociale*, N° 298, p. 17-30.
6. POUPART, R., HOBBS, B. (1989), « Changing the Corporate Culture To Ensure Success; A Practical Guide », *National Productivity Review*, 8, N° 3, p. 223-237.
7. ARCHIER, G., ELISSALT, O., SETTON, A. (1989), *Mobiliser pour réussir*, Paris, Seuil.
8. DYER, W.G. (1977), *Team building: issues and alternatives*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
9. FOREST, M. (1992), *Mobiliser son équipe*. Montréal, Les Publications du groupe CFC, La collection Guide pratique de management.
10. DESCHENES, P. (1992), *Questionnaire d'auto-évaluation sur l'intensité de la présence de certains leviers d'une entreprise du 3^e type*, Université du Québec à Chicoutimi, Document inédit, 19 pages.
11. ALDERFER, C.P. (1968), « Comparison of questionnaire responses with and without preceding interviews. », *Journal of applied psychology*, 52, 335-340.
12. ARGYRIS, C. (1976), « Explorations in consultant-client relationships », in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, K.E. Corey (Ed.), *The planning of change* (3rd ed.) New York, Holt, Rinehart and Winston, p.331-352.

2^e**SÉMINAIRE**

offre aux agents de développement économique du Québec sur l'intervention en entrepreneurship

« POUR UN QUÉBEC ENTREPRENEURIAL »

DU 9 AU 12 août 1993
Pavillon La Laurentienne, Université Laval

Dans le contexte actuel, l'entrepreneurship est la clé du développement économique du Québec. Aussi l'intervention proposée vise-t-elle à actualiser les connaissances en entrepreneurship et à définir, en fonction du contexte de la globalisation des marchés, de l'évolution technologique et d'alliances, des stratégies de développement économique ayant l'entrepreneurship comme philosophie de base.

Sous la présidence d'honneur de Monsieur Guy Savard, président de la Caisse de dépôt et placement du Québec, cette semaine de ressourcement, animée par les meilleurs spécialistes universitaires et par des praticiens engagés, tous persuadés que l'entreprise, créatrice de richesse et d'emplois, est la clé du développement économique du Québec, regroupera des acteurs de l'économie québécoise. Vous êtes invités à joindre cette équipe de décideurs et à définir avec elle les fondements du soutien à l'entrepreneurship.

Pour toute information, et pour obtenir un programme, communiquer avec:

Marthe Lefèbvre
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Sainte-Foy (Québec)
G1K 7P4
Téléphone: (418) 656-2490
Télécopieur: (418) 656-2624

U n e i n v i t a t i o n s p é c i a l e

À
UN COLLOQUE
UNIQUE
SUR

L'ENTREPRENEURSHIP ET LE DÉVELOPPEMENT

La Fondation vous attend
à l'Auberge des Seigneurs
à Saint-Hyacinthe
les 2 et 3 février 1994



Fondation de
l'Entrepreneurship

Si vous croyez que
votre nom ne figure
pas sur nos listes
et souhaitez être
informé sur tout ce
qui concerne notre
prochain colloque
annuel, veuillez
nous le faire savoir.

Fondation de

l'Entrepreneurship

160, 76^e rue Est, Bureau 250

Charlesbourg (Québec)

G1H7H6

Téléphone: (418) 646-1994

Télécopie: (418) 646-2246

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode

Denis Martel
Michel Y. Bergeron
André Boivin
Roger A. Lamontagne

Une estimation, même approximative, de la valeur d'une PME est utile dans nombre de situations où le potentiel de croissance de l'entreprise est un atout pour attirer des partenaires éventuels. Ces situations peuvent même devenir critiques lorsqu'elles concernent la relève, le décès de l'entrepreneur ou la liquidation pure et simple de l'entreprise. Une bonne estimation de la valeur est aussi nécessaire pour assurer le succès des initiatives visant à s'attacher les services d'un employé clé ou d'un partenaire, par l'octroi d'une rémunération incluant des actions de l'entreprise.

Une estimation, même approximative, de la valeur d'une PME est utile dans nombre de situations où le potentiel de croissance de l'entreprise est un atout pour attirer des partenaires éventuels.

L'estimation de la valeur d'une PME comporte, dans la majorité des cas, des difficultés importantes. Mentionnons, entre autres, l'absence d'un marché secondaire organisé pour les titres de propriété (actions) de ces entreprises. En effet, d'une part, et contrairement aux grandes organisations, les actions des PME ne sont pas cotées en bourse. De plus, l'information disponible, publique ou non, pour évaluer la valeur des PME est réduite (et souvent moins fiable), comparativement aux grandes entreprises. D'autre part, la vente des actions d'une PME comporte souvent des incidences fiscales complexes pour le vendeur et nécessite une bonne planification fiscale pour l'acquéreur.

Comme on vient de le mentionner, certaines situations ou événements rendent nécessaire l'estimation de la valeur d'une PME. Cet article présente une série de méthodes qui permettent d'obtenir une estimation rapide, simple et relativement précise de la valeur d'une PME. La première partie introduit le concept de valeur et certains des principes de base nécessaires à la compréhension des méthodes les plus usuelles. Deux situations sont considérées: celle où l'on désire liquider (valeur de liquidation) et celle où l'on désire continuer à exploiter la firme (valeur d'exploitation). À cette dernière étape, cinq méthodes d'évaluation seront discutées: la méthode de capitalisation du bénéfice net, des superprofits, des flux financiers caractéristiques, la méthode de l'actualisation des flux financiers anticipés et finalement, les méthodes dites «empiriques».

L'estimation de la valeur d'une PME comporte, dans la majorité des cas, des difficultés importantes

LA VALEUR

La juste valeur marchande (JVM) d'une entreprise peut être définie comme étant le prix de vente convenu entre un vendeur et un acheteur, à une date donnée; on sous-entend ici qu'il s'agit d'une valeur établie sans contrainte, entre des parties indépendantes (c'est-à-dire sans aucun lien de dépendance ou de parenté). Dans l'établissement de cette valeur, on suppose également que chacune des parties a accès aux mêmes informations.

LES PRINCIPES

Certains principes fondamentaux doivent être observés ou pris en compte pour l'établissement de la juste valeur marchande. Le tableau 1 présente quelques-uns de ces principes fondamentaux.

L'évaluation de l'entreprise peut être motivée par deux objectifs principaux: d'une part, il est possible que l'entreprise soit évaluée afin d'en permettre la liquidation, c'est-à-dire la fermeture. Dans ce contexte, la valeur des actifs tangibles devient la préoccupation dominante par opposition aux anticipations de bénéfices; d'autre part, l'entreprise peut être évaluée dans un contexte de continuité, c'est-à-dire en contexte d'exploitation sinon perpétuelle du moins à long terme.

Dans tout les cas, l'évaluation de la valeur de remplacement des actifs immobilisés nécessite l'intervention d'un ou de plusieurs experts évaluateurs. Généralement, plus l'entreprise possède une structure d'exploitation qui commande une forte densité de capital (par rapport à d'autres fonctionnant en forte densité de main-d'oeuvre) et plus la valeur de liquidation devrait tendre vers celle d'exploitation. En effet, une bonne partie de cette dernière valeur doit être composée de la valeur de remplacement (ou marchande) des actifs tangibles.

Le tableau 2 précise les diverses méthodes d'évaluation qui peuvent être utilisées selon que l'on veut estimer la valeur de liquidation ou la valeur d'exploitation.

TABEAU 1 - Principaux principes liés à l'évaluation

Principes liés à l'évaluation	
Date de l'évaluation	La valeur de l'entreprise doit être estimée à un moment précis. Cette valeur intègre toute l'information disponible et anticipée à la date de l'évaluation. L'information non anticipée qui sera disponible après cette date pourra certes influencer la valeur à ce moment, mais ne pourra être prise en compte. La valeur est une réalité dynamique qui ne peut être estimée que d'une façon ponctuelle.
Anticipations de l'évaluateur	La valeur de l'entreprise est aussi fonction des anticipations de l'évaluateur concernant autant la situation économique en général que la situation concurrentielle de l'organisation en particulier. Plus précisément, cette valeur est fonction des flux financiers anticipés.
Objectifs précis de l'acheteur	La valeur estimée peut varier d'un acheteur à l'autre. En effet, la valeur de la firme différera selon les acheteurs potentiels en fonction de leur capacité respective à capitaliser sur des variables stratégiques, telles les économies d'échelle ou d'envergure, l'élimination ou la réduction de la concurrence, l'intégration verticale afin de garantir l'approvisionnement ou l'accès à un marché, etc.

TABEAU 2 - Principales méthodes d'évaluation d'une entreprise

MÉTHODES D'ÉVALUATION	
Valeur de liquidation	Valeur d'exploitation
Volontaire	Capitalisation du bénéfice net caractéristique
Forcée	Capitalisation des superprofits
Avoir net rajusté	Actualisation des flux financiers anticipés
	Capitalisation des flux financiers caractéristiques
	Méthodes empiriques

ÉVALUATION À LA VALEUR DE LIQUIDATION

Liquidation volontaire

Parfois une entreprise couvre ses frais mais ne génère pas assez de profits pour justifier sa continuité. Dans ce contexte, l'entreprise n'est pas viable et doit être liquidée. Elle n'est cependant pas pour autant en situation de crise. On bénéficie donc de tout le temps nécessaire pour liquider les actifs, ce qui permet de minimiser les pertes et l'impôt sur les valeurs de revente. La valeur de l'entreprise correspondra alors à la valeur de disposition nette (rajustée en fonction des dettes et des autres frais) des actifs tangibles.

Liquidation forcée

Il s'agit d'une situation de faillite: les créanciers exigent la liquidation immédiate de l'entreprise. La valeur s'établit donc en contexte de crise majeure. La valeur correspondra à une valeur de liquidation des actifs dans un contexte où le temps est contraignant. Les actifs sont souvent vendus en «bloc», ce qui entraîne une perte de valeur souvent impor-

tante. On cherche à satisfaire les créanciers sans trop se préoccuper de la valeur résiduelle qui restera pour les actionnaires. Souvent la valeur de liquidation forcée est inférieure au montant des créances à couvrir.

Avoir des actionnaires rajusté ou avoir net rajusté (ANR)

L'utilisation de cette technique ne se fait pas réellement dans un contexte de liquidation. L'entreprise est à vendre mais l'acheteur ne s'intéresse qu'à la valeur de l'actif corporel et non à la valeur d'exploitation; c'est pourquoi cette approche est classée parmi les méthodes de liquidation. Le potentiel de bénéfices anticipés se reflète directement dans la valeur des actifs. C'est le cas notamment des sociétés immobilières et des sociétés d'investissement en valeurs mobilières. La valeur de l'entreprise correspond à la valeur rajustée des actifs (avoir net rajusté (ANR)) de laquelle on élimine la valeur comptable de l'achalandage.

Le tableau 3 compare les éléments caractéristiques de ces trois méthodes tout en précisant le contexte particulier dans lequel se réalise la liquidation.

TABEAU 3 - Méthodes d'évaluation à la valeur de liquidation

COMPARAISON DES MÉTHODES D'ÉVALUATION À LA VALEUR DE LIQUIDATION		
Liquidation volontaire	Liquidation forcée	Avoir net réajusté
Caractéristiques		
Éléments		
Liquidation des actifs à court terme à une valeur raisonnable.	Liquidation des stocks et des comptes-clients à des prix en deçà de leur valeur réelle	Les comptes d'actif à court terme sont souvent négligeables, sauf peut-être l'encaisse et les placements.
Les actifs corporels à long terme peuvent être vendus à des valeurs approchant leur valeur réelle.	Les actifs corporels à long terme sont souvent cédés à des prix très inférieurs à leur valeur réelle.	Les actifs corporels à long terme donnent souvent toute la valeur à l'entreprise.
Les immobilisations incorporelles (brevets, marques de commerces, etc.) peuvent avoir une certaine valeur de revente.	Il est souvent impossible de réaliser la valeur de revente réelle des immobilisations incorporelles dans un tel contexte.	Il n'y a pas souvent d'immobilisation incorporelle pour les entreprises visées par cette méthode.
Contexte		
On dispose du temps nécessaire pour atténuer l'effet des frais courus pour le remboursement de la dette avant échéance, pour la liquidation (comptabilité, frais de courtage, frais légaux de liquidation, etc.) et pour l'effet fiscal de la disposition d'actif. Ces coûts doivent être déduits de l'actif net.	Le manque de temps entraîne souvent des pénalités et des frais importants à la liquidation. Ces frais réduisent considérablement la valeur nette des actifs.	Dans ce contexte, les frais et les pénalités ne sont pas considérés puisqu'il n'y a pas de liquidation réelle.
L'impôt reporté est ignoré dans le calcul de la valeur nette puisque les implications fiscales seront prises en compte, soit par la récupération d'amortissement et le gain en capital, soit par les pertes en capital et les pertes d'exploitation par suite de la vente des actifs.	Idem	Idem De plus, la valeur comptable de l'achalandage doit elle aussi être ignorée.
Cette méthode peut servir de base de comparaison pour valider une estimation obtenue d'une autre méthode basée sur la valeur d'exploitation.	Cette méthode peut servir à déterminer un prix plancher de l'entreprise.	Cette méthode peut servir de base de comparaison pour valider une estimation obtenue d'une autre méthode basée sur la valeur d'exploitation.

ÉVALUATION À LA VALEUR D'EXPLOITATION

Capitalisation du bénéfice net caractéristique

Cette première méthode* d'évaluation de la valeur d'exploitation permet d'obtenir une évaluation de l'entreprise dans une perspective de continuité. Elle comporte cependant certaines faiblesses importantes. En particulier, cette méthode suppose une capitalisation des bénéfices à l'infini et au même taux. Or, le bénéfice net caractéristique de l'entreprise varie: il est difficile de le supposer constant à l'infini. De plus, ce bénéfice est souvent volatil. Le risque inhérent à la variance des bénéfices rend donc inadéquate l'utilisation d'un taux d'actualisation constant.

Finalement, cette méthode est grandement tributaire du choix des principes et des méthodes comptables de l'entreprise. Par exemple, on ne tient pas compte de l'état réel des immobilisations nécessaires à l'exploitation. On présume, souvent à tort, que les charges d'amortissement utilisées pour le calcul du bénéfice sont suffisantes pour permettre le remplacement de ces actifs, sans tenir compte des effets de l'inflation par exemple.

L'utilisation de cette technique exige la définition de trois éléments fondamentaux, soit:

- le bénéfice net caractéristique;
- le multiple de capitalisation;
- les actifs superflus.

Détermination du bénéfice net caractéristique (BNC) d'exploitation susceptible d'être maintenu

Afin de déterminer le bénéfice net caractéristique (BNC), il faut procéder à l'analyse des résultats passés; cette étape est essentielle pour définir les éléments extraordinaires qui ont influencé les bénéfices

réalisés (ou pertes subies). Certains frais ou coûts ne se répéteront pas nécessairement dans le futur, ce sont:

- frais d'établissement;
- frais de lancement d'un produit;
- coût de la recherche et du développement;
- frais de déménagement et d'aménagement;
- coût associé à un conflit de travail;
- prélèvements des propriétaires;
- etc.

De plus, on doit déterminer la structure de coût recherchée par l'acheteur potentiel (ex.: rémunération des cadres de l'entreprise ou coût d'approvisionnement) et les méthodes comptables (ex.: évaluation des stocks) qu'il utilise afin d'ajuster le bénéfice net caractéristique à ces réalités. Il faut aussi analyser le contexte environnemental de l'entreprise afin de déceler les éléments qui pourraient, dans le futur, avoir une influence significative sur les bénéfices de l'entreprise, tels:

- coût de financement différent en fonction de l'acquéreur éventuel;
- taux d'imposition marginal;
- état du cycle d'exploitation de l'industrie;
- réglementation à venir;
- évolution des exportations;
- état anticipé des marchés et de la concurrence;
- etc.

Il faut aussi analyser le contexte environnemental de l'entreprise afin de déceler les éléments qui pourraient, dans le futur, avoir une influence significative sur les bénéfices de l'entreprise.

À partir des analyses précédentes, il devient possible de déterminer le niveau de bénéfice net qui pourrait être maintenu dans le futur.

* Les formules mathématiques de cette méthode de même que toutes les autres formules se trouvent en annexe.

Détermination du multiple de capitalisation (1/1)

Le taux de capitalisation constitue le rendement minimum que l'entreprise évaluée doit produire. Ce taux correspond aussi au taux de rendement (aux frais d'émission près) exigé par les détenteurs des titres financiers émis par la firme, c'est-à-dire son coût du capital. La réciproque de ce taux donne le multiple de capitalisation. Exemple: si l'acheteur potentiel désire un rendement à venir de 20 % pour l'entreprise qu'il va acheter, alors le multiple de capitalisation sera de $100 \% / 20 \% = 5$

Le taux de capitalisation, exprimé sous forme de multiple, s'apparente à la technique du délai de récupération. En effet, un multiple de cinq signifie qu'il faudra 5 périodes de bénéfices caractéristiques pour récupérer la mise de fonds que représente la valeur de l'entreprise. Déterminer le taux de

capitalisation constitue donc une étape des plus importantes mais souvent difficile à franchir. Évidemment, le taux de capitalisation doit correspondre au moins au coût marginal du capital de l'investisseur. Dans le calcul de ce coût du capital, le risque associé à l'entreprise évaluée et au secteur dans lequel elle doit être pris en compte. Pour évaluer le risque associé à l'acquisition de l'entreprise par un acheteur potentiel, on doit tenir compte de divers facteurs tant externes qu'internes à la firme évaluée.

Détermination des éléments d'actif superflus (AS)

L'évaluation de la valeur d'exploitation doit exclure tous les éléments d'actif qui ne sont pas nécessaires aux activités d'exploitation, c'est-à-dire à la réalisation du bénéfice net caractéristique. Par exemple, la collection de tableaux et autres oeuvres d'art

TABEAU 4 – Facteurs internes et externes à tenir compte

Facteurs externes	Facteurs internes
Conjoncture économique en général Conditions d'obtention des fonds sur les marchés des capitaux Contexte sociopolitique Environnement stratégique : <ul style="list-style-type: none">– compétiteurs– produits substitués– approvisionnements– états des marchés– etc.	Qualité de la main-d'œuvre Qualité et fidélité de l'équipe de direction en place Degré de résistance aux changements : <ul style="list-style-type: none">– technologiques– administratifs– culturels Qualité des produits ou des services État des équipements de production Qualité et importance du carnet de commande et des contrats en cours Structure du capital de l'entreprise acquise Possibilités de croissance : <ul style="list-style-type: none">– des marchés– de la gamme de produits et services– des bénéficiaires

d'une firme d'ingénierie constitue un exemple de ce type d'actif; un terrain vacant ou des équipements désuets non utilisés constituent d'autres exemples d'actifs superflus. Il ne faut pas oublier d'éliminer les produits et les charges associés à ces actifs superflus dans la détermination du bénéfice net caractéristique. Ainsi, les taxes municipales, les frais d'entretien de même que les revenus de location d'un entrepôt «superflus» doivent être enlevés des états financiers de la firme pour déterminer le bénéfice net caractéristique (BNC); ils doivent cependant être pris en considération dans l'estimation de la valeur de cet actif superflu.

Pour évaluer le risque associé à l'acquisition de l'entreprise par un acheteur potentiel, on doit tenir compte de divers facteurs tant externes qu'internes à la firme évaluée.

Capitalisation des superprofits

Cette technique (voir annexe) utilise certains des concepts présentés dans les deux dernières méthodes, soit les méthodes de l'avoir net rajusté et de la capitalisation des bénéfices caractéristiques. Dans cette approche, la valeur totale correspond à la valeur nette rajustée des actifs à laquelle on ajoute la valeur d'achalandage. La valeur d'achalandage est ici considérée en fonction de la capacité réelle qu'a l'entreprise de produire des profits. Cette valeur d'achalandage se réalise dans la mesure où l'entreprise dégage des profits supérieurs à ce qu'un placement sans risque, équivalent, peut rapporter sur les marchés financiers. Le superprofit est donc égal à la différence entre les bénéfices futurs estimés et les revenus qui seraient produits par le placement, sur les marchés, d'un capital égal à la valeur des avoirs nets rajustés. En contexte de perpétuité, la capitalisation de ce superprofit à l'aide d'un multiple de capitalisation (taux d'actualisation inversé) tenant compte du degré de risque de l'entreprise fournit la valeur de l'achalandage.

Il existe plusieurs variantes de cette méthode. Ainsi, on peut utiliser les mêmes concepts pour actualiser

les superprofits sur une période définie correspondant au délai de récupération exigé par l'investisseur (voir annexe), ou encore en tenant compte du degré de risque associé à la réalisation des bénéfices anticipés.

Il est aussi possible d'utiliser la somme des capitaux permanents nécessaires à l'exploitation (somme des actifs immobilisés et des besoins en fonds de roulement), en remplacement de l'avoir net rajusté (ANR), dans les équations précédentes, pour calculer le superprofit.

Actualisation des flux financiers anticipés

Cette approche permet d'obtenir l'évaluation d'une entreprise en contexte de continuité sur une base théoriquement plus acceptable. En effet, la valeur de l'entreprise est estimée sur la base des prescriptions de la finance corporative moderne. Cette méthode s'inspire du modèle financier de base pour le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) des projets d'investissement. Dans cette approche, les flux financiers sont définis comme étant les bénéfices nets après impôts pour chacune des périodes, auxquels on additionne toutes les charges qui ne nécessitent pas de sortie de fonds, tels l'amortissement, les provisions, les réserves et les diverses allocations. Le taux d'actualisation utilisé doit tenir compte du risque total associé à l'entreprise. Ce taux d'actualisation étant déterminant dans cette méthode, il faut tenir compte des commentaires déjà soumis précédemment.

Afin d'estimer la valeur de l'entreprise selon cette méthode, on doit déterminer un horizon composé d'un certain nombre de périodes (années). Cet horizon doit être jugé raisonnable par l'acquéreur pour estimer et actualiser les flux financiers réels. Ce nombre de périodes correspond généralement, soit à la vie économique des équipements nécessaires à l'exploitation, soit au délai normal de récupération envisagé par l'acquéreur. Techniquement, cette méthode suppose que les actifs superflus sont vendus à leur juste valeur au début de cet échéancier, et que les actifs (immobilisés ou non) auront une valeur résiduelle à la fin de cet échéancier (cette valeur résiduelle peut être nulle dans certain cas).

Comme on croit encore qu'il est plus difficile d'estimer les flux financiers que les bénéfices périodiques, cette méthode est moins utilisée que celle du bénéfice caractéristique capitalisé par exemple. Par contre, la plus grande validité des résultats obtenus (et l'amélioration de la formation reçue par les spécialistes) permet de croire que cette méthode prendra la place qui lui revient parmi les diverses techniques d'évaluation.

Capitalisation des flux financiers caractéristiques

Cette méthode ressemble à la méthode de capitalisation du bénéfice caractéristique, mais elle emprunte le concept de flux financiers à celle de l'actualisation des flux financiers anticipés. Elle permet ainsi d'éliminer certaines difficultés associées à l'estimation des flux financiers anticipés en les calculant à partir de la moyenne des flux financiers caractéristiques «ex-post».

Le tableau 5 présente non seulement une analyse comparative des méthodes d'évaluation à la valeur d'exploitation décrites précédemment, mais aussi le cheminement nécessaire à chacune des techniques pour déterminer la valeur totale de la firme.

Méthodes empiriques (adaptées aux secteurs d'activité)

Il est possible, dans certains secteurs d'activité, de développer des techniques d'évaluation appliquées qui sont à la fois simples et utiles. Une approximation de la valeur de l'entreprise peut ainsi être obtenue sur la base de certaines règles adaptées: par exemple, une brasserie peut être évaluée en estimant le prix moyen des consommations qu'on multiplie par le nombre moyen de consommations par année; il en est de même pour une station-service, un cinéma ou un salon de coiffure. Bien entendu, ces techniques doivent être appuyées par des méthodes à la valeur d'exploitation plus sophistiquées, telles celles décrites précédemment.

VALEUR MARCHANDE DE L'ACHALANDAGE (GOODWILL)

L'évaluation d'une entreprise à la valeur d'exploitation suppose que l'entreprise continue ses activités

et offre, tout au moins potentiellement, une certaine rentabilité pour un éventuel acquéreur. Il est possible, par diverses techniques, d'estimer la valeur d'exploitation pour un niveau de rentabilité moyen. Par contre, l'acheteur potentiel et le vendeur ont souvent une perception différente du potentiel de l'entreprise. Cette différence de perception amènera les deux parties à convenir, après négociation, d'un prix de vente ou d'achat de l'entreprise. La différence qu'il y a parfois entre la valeur totale estimée par des méthodes d'évaluation comme celle de la valeur de liquidation volontaire ou celle de l'avoir net rajusté et le prix de vente constitue ce que l'on appelle l'achalandage (*goodwill*).

L'achalandage (*goodwill*) est en fait la sur-valeur que l'acheteur est prêt à payer en plus de la valeur totale (VT) estimée, afin de tenir compte du potentiel de rentabilité qu'il anticipe. Or, cette anticipation des bénéfices potentiels est captée par les méthodes d'évaluation à la valeur d'exploitation. Dans un tel contexte, l'achalandage représente donc la prime ou la plus-value qu'un acheteur doit verser en sus de la valeur des éléments d'actifs pour s'approprier le contrôle de l'entreprise existante. Cette valeur de l'achalandage basé sur les anticipations des bénéfices (ou des flux financiers) peut s'avérer différente pour l'acheteur et pour le vendeur. Si on émet l'hypothèse de la rationalité des parties, alors on peut croire que la négociation permettra d'équilibrer les anticipations vers la valeur convenable de cet achalandage. C'est la raison pour laquelle l'achalandage comptable inscrit au bilan de l'entreprise évaluée est déduit de l'avoir des actionnaires pour déterminer la valeur nette de l'entreprise.

Cette valeur d'achalandage ne peut faire partie de l'analyse puisqu'elle résulte de la négociation entre les parties, qui vise justement à la déterminer. Par contre, s'il est peu probable qu'un acheteur potentiel achète en toute rationalité une entreprise à un prix supérieur à celui qu'il a estimé, il est possible que la transaction soit faite en deçà de la valeur obtenue par les méthodes d'évaluation. La valeur de l'achalandage ne doit donc pas être estimée à partir de la différence entre le prix de vente conclue et la valeur de liquidation. Il est plus approprié de déterminer la valeur marchande de l'achalandage (*goodwill*) selon le modèle présenté en annexe.

TABEAU 5 - Méthodes d'évaluation à la valeur d'exploitation

Comparaison des méthodes d'évaluation à la valeur d'exploitation			
Capitalisation du bénéfice net caractéristique	Capitalisation des superprofits	Actualisation des flux financiers anticipés	Capitalisation des flux financiers caractéristiques
Bénéfice net caractéristique après impôts	Bénéfice caractéristique après impôts	Bénéfice net après impôts prévu (pour chacune des périodes)	Bénéfice caractéristique avant impôts
		+ Amortissement et autres charges prévues ne nécessitant pas de débours	+ Amortissement des immobilisations à la date de l'évaluation et autres charges ne nécessitant pas de débours
			= FF* caractéristiques avant impôts
			- Impôts sur FF
		= Marge d'autofinancement. FF prévus après avantage fiscal (ACC**)	= Marge d'autofinancement caractéristique sans avantage fiscal (ACC**)
	- Rendement d'un placement sans risque d'un montant égal à ANR	- Réinvestissement nécessaire pour maintenir les FF	- Réinvestissement nécessaire pour maintenir les FF
			+ Valeur actualisée des réductions d'impôts provenant du réinvestissement
	= Superprofit	= FF net à actualiser	= FF net caractéristique
- Taux de capitalisation ou X multiple de capitalisation	X Multiple de capitalisation en fonction du risque de la firme	X Coefficient d'actualisation	- Taux de capitalisation ou X multiple de capitalisation
		= Valeur actuelle des FF de la période	
		(Somme des valeurs actuelles des FF de chacune des périodes)	
= Bénéfice net capitalisé (valeur d'exploitation)	= Superprofits capitalisés	= Valeur actuelle totale des FF pour le nombre d'années estimé (valeur d'exploitation)	= FF capitalisés (valeur d'exploitation)
+ Valeur des actifs superflus	+ Valeur de l'avoir net rajusté (ANR)	+ Valeur des actifs superflus	+ Valeur des actifs superflus
= Valeur totale	= Valeur totale	= Valeur totale	= Valeur totale

* FF = Flux financiers

** ACC = Allocation du coût en capital

CONCLUSION

Outre leurs limites respectives, ces méthodes d'évaluation fournissent au praticien une base systématique et relativement facile pour estimer la valeur d'une entreprise non cotée en bourse. Grâce à cette analyse, le praticien sera en mesure de porter un jugement plus éclairé sur la valeur réelle des titres de propriété de l'organisation. Bien sûr, dans une perspective d'acquisition ou de fusion, l'évaluation de l'entreprise ne constitue qu'une étape. Il resterait alors à déterminer le mode de financement et le mode d'acquisition pour bien compléter l'analyse. Par contre, que ce soit aux fins d'acquisition, de fusion, de recherche de partenaires financiers ou à des fins fiscales, l'évaluation d'une entreprise demeure un processus important qui doit être mené avec sérieux par des évaluateurs compétents. Les effets négatifs associés à une mauvaise évaluation (la surtaxation, la perte de profits lors de la vente, une sous-évaluation de la valeur des actions, etc.) sont trop importants pour laisser ce processus se réaliser sans un minimum de rigueur.

Les effets négatifs associés à une mauvaise évaluation sont trop importants pour laisser ce processus se réaliser sans un minimum de rigueur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. BREALEY, Richard, MYERS, A. STEWART C., LAROCHE, P. (1992), *Principes de gestion financière des sociétés*, 2^e édition, Montréal, McGraw Hill, 1460 pages.
2. CAMPBELL, I.R., LOW, R.B., MURRANT, N.V. (1990), *The Valuation & Pricing of privately-held business interest*, Institut Canadien de comptables agréés, Toronto.
3. COPELAND, T., KOLLER T., MURRIN, J. (1991), *La stratégie de la valeur*, Paris, InterEditions, 435 pages.
4. DESMOND, G.N., KELLEY, R.E. (1991), *Business Valuation Handbook*, Valuation Press Inc., USA.
5. HIRIGOYEN, G. (1988), *Évaluation des sociétés et de leur titres*, Paris, Édition Vuibert, 171 pages.
6. HORN, T. (1990), *Business Valuation Manual*, Lancaster, U.S.A., Charter Oak Press, 233 pages.
7. KINGSTON, J. P. R., McQUILLAN, P. E. (1986), *Valuation of Business: A Practical Guide*, 3^e édition, Don Mills, CCH CANADA.
8. MILES, R. C. (1987), *How to Price a Business*, Institute for Business Planning, Englewood Cliffs, 133 pages.
9. ROUSSEAU, L. (1990), *L'acquisition d'entreprises*, Presse de l'Université du Québec, Sillery.
10. VIEL, J., BREDT, O., RENARD, M. (1971), *L'évaluation des entreprises et des parts d'entreprise*, Dunod éditeur, Biarritz, 118 pages.

ANNEXE

Capitalisation du bénéfice net caractéristique

La valeur de l'entreprise peut s'établir à l'aide des équations suivantes:

$$VE = BNC * \frac{1}{I} \quad (1)$$

Où

VE : Valeur d'exploitation.

BNC : Bénéfice net caractéristique.

1/I : Multiple de capitalisation, avec;
I : Taux d'actualisation.

Et

$$VT = VE + AS \quad (2)$$

Où

VT : Valeur totale.

AS : Actifs superflus, non nécessaires à l'exploitation (c'est-à-dire à l'obtention du bénéfice caractéristique).

Capitalisation des superprofits

(capitalisation dans un contexte de perpétuité)

$$VT = ANR + 1/K [BNC - (rf * ANR)] \quad (3)$$

Où

ANR : Avoir net rajusté (voir section 1.3).

K : Taux d'actualisation tenant compte du degré de risque de la firme = (rf + r*)
où r* : Prime de risque.

rf : Taux sans risque.

Et

[BNC - (rf * ANR)]: Superprofit

Capitalisation des superprofits

(capitalisation sur une période définie)

$$VT = ANR + \sum_{t=0}^n \frac{BNC - (rf * ANR)}{(1 + K)^t} \quad (4)$$

Où

t : Périodes de la réalisation des bénéfices.

n : Nombre de périodes totales.

K : Taux d'actualisation pour le risque associé aux bénéfices anticipés.

Valeur marchande de l'achalandage

$$\text{Achalantage} = VE - VL \quad (5)$$

Où

VE : Valeur d'exploitation estimée selon l'une ou l'autre des méthodes appropriées sauf les méthodes dites « empiriques ».

VL : Valeur de liquidation estimée selon la méthode de la liquidation volontaire ou celle de l'avoir net rajusté.



L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

**Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)**

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais inc., 1990.

Les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20% de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, Le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40% de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60% de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existants aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE); il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75 \$

Pour commander: Les Éditions Yvon Blais inc.
C.P. 180
Cowansville, Québec
Canada J2K 3H6
Tél.: 1-800-363-3047

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme

Jacques Leclerc
Fernand Guérin
Richard Benoît

LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

La croissance économique, autrefois tributaire presque exclusivement des grandes entreprises et des sociétés parapubliques, est depuis quelques années à la remorque d'une multitude de petites et moyennes entreprises en pleine expansion. Ce changement structurel du tissu industriel de la société a nécessité, de la part des différents intervenants du milieu, une adaptation aux nouveaux besoins des petites et moyennes entreprises.

Afin de soutenir leur croissance, ces petites organisations ont presque toutes eu, à un moment précis de leur évolution, à faire face à un problème majeur, soit le manque de fonds. Contrairement aux demandes historiquement formulées, les PME sollicitent maintenant, auprès de leurs institutions financières, des participations au financement à long terme de leur entreprise et non un simple soutien sur le plan des opérations courantes. Au cours des vingt dernières années, l'industrie bancaire a su adapter et développer, non par altruisme mais par mercantilisme, ce nouveau marché. De nouvelles entités, spécialisées dans le financement d'entreprise, firent leur apparition. Ces dernières ont acquis, au fil des années, l'expertise spécifique nécessaire à la conduite d'analyse de crédit touchant une participation dans le financement à terme d'une entreprise.

Le cheminement d'une demande de financement, dans le domaine du financement corporatif, est fort particulier par la structure propre des organisations qui évoluent dans ce secteur ainsi que par l'importance des sommes mises en cause. La majorité de ces institutions spécialisées n'ont que très peu décentralisé le pouvoir décisionnel. Cette centralisation

organisationnelle a souvent pour effet d'astreindre les points de services locaux à un rôle de second plan, sans pouvoir décisionnel réel lorsque les sommes impliquées sont d'importance. Il faut cependant noter que l'analyste sur le terrain possède, de façon implicite, par la situation même que lui confère sa fonction, un pouvoir énorme. Ce dernier peut, sans formellement référer à ses supérieurs, décliner toute demande de financement qu'il juge irrecevable. Les contraintes hiérarchiques sont toutefois plus nombreuses lorsque l'analyste désire engager son institution dans un projet particulier qu'il juge intéressant. Sur ce plan, le rôle de l'analyste consiste à compléter un dossier, dont la somme de travail exigée est souvent directement proportionnelle au niveau d'autorisation nécessaire à l'approbation du prêt, qui permettra à ses supérieurs de prendre une décision de crédit des plus éclairées.

Cette centralisation organisationnelle a souvent pour effet d'astreindre les points de services locaux à un rôle de second plan, sans pouvoir décisionnel réel lorsque les sommes impliquées sont d'importance. Il faut cependant noter que l'analyste sur le terrain possède, de façon implicite, par la situation même que lui confère sa fonction, un pouvoir énorme.

L'ANALYSE DE CRÉDIT

Chaque institution financière possède sa philosophie et ses politiques corporatives propres. Toutefois, nous pouvons distinguer deux types d'approche analytique utilisée lors de l'étude d'une demande de financement.

La première approche, dite «limitative», vise à appuyer et à évaluer la pertinence de toute participation au financement d'une entreprise sur la quantité et la qualité des garanties offertes par rapport aux avances demandées. La compétence de l'équipe de direction de l'entreprise, la nature du projet ainsi que la capacité de remboursement de la compagnie ne sont que des critères de deuxième ordre. Ils ne pourront justifier à eux seuls l'assentiment favorable des autorités de l'institution financière devant une demande de financement si, avant toute chose, la position des avances de la banque n'est pas assurée complètement. Cette approche est dite «limitative», car elle restreint le marché potentiel de l'institution financière aux seules entreprises disposant d'actifs tangibles facilement réalisables. De plus, le personnel d'analyse se voit limité à un simple rôle d'évaluateur d'actifs. Bien que cette approche soit encore utilisée dans certaines institutions, il est permis de douter de sa profondeur et de souhaiter, à brève échéance, sa disparition.

La deuxième approche, dite «constructive», fait davantage appel au jugement global du personnel spécialisé à l'emploi de l'institution financière. Ce jugement s'appuie sur l'ensemble des facettes inhérentes à une entreprise, dans la justification d'une participation au financement de cette dernière, à partir de différents critères d'analyses que nous avons regroupés sous deux niveaux, soit ceux (3) de première instance (management, rentabilité, garanties) et ceux (8) de deuxième instance (historique de l'entreprise, historique de la direction, exploitation/marché, projet, prévisions, fonds de roulement, bilan et garanties).

Il est à noter qu'en ce qui concerne la dynamique d'analyse, la décision de l'institution financière de poursuivre les échanges avec le requérant, à la suite des contacts initiaux, n'est prise que lorsque l'analyse sommaire des trois critères de première instance, soit le management, la rentabilité et les garanties,

s'avère positive. Chacun de ces trois critères d'analyse a une importance relative et non exclusive. Une excellente évaluation d'un ou de deux de ces trois critères de première instance peut pallier aux manques constatés sur le ou les autres éléments. Toutefois, une évaluation nulle, que ce soit du management, de la rentabilité ou des garanties, entraînerait la fin des échanges entre l'emprunteur potentiel et le prêteur.

Il est à noter qu'en ce qui concerne la dynamique d'analyse, la décision de l'institution financière de poursuivre les échanges avec le requérant, à la suite des contacts initiaux, n'est prise que lorsque l'analyse sommaire des trois critères de première instance, soit le management, la rentabilité et les garanties, s'avère positive.

Cette analyse sommaire est effectuée lors de la première rencontre entre les représentants de l'entreprise et ceux de l'institution financière. En général, lors de cette rencontre, un document préparé par l'entreprise est déposé en appui à sa demande de financement. La qualité de ce document est d'une importance capitale. Il doit contenir les informations nécessaires qui justifient une analyse plus approfondie de la demande de financement du requérant.

Très souvent, les documents soumis par les entreprises sollicitant du financement auprès d'une institution financière ne répondent pas aux besoins d'informations de cette dernière. Ce document est souvent préparé par un professionnel externe à la firme, à partir d'informations sommaires qui lui sont fournies. Il en résulte une très grande dilution de l'information. Il faut également souligner qu'il serait étonnant de retrouver dans ces documents des données et des informations qui mettraient en doute la faisabilité et la rentabilité du projet à être réalisé. Les renseignements qu'on y trouve, surtout en ce qui a trait aux prévisions financières, sont malheureusement trop souvent peu détaillés et non appuyés sur des hypothèses solides et validables.

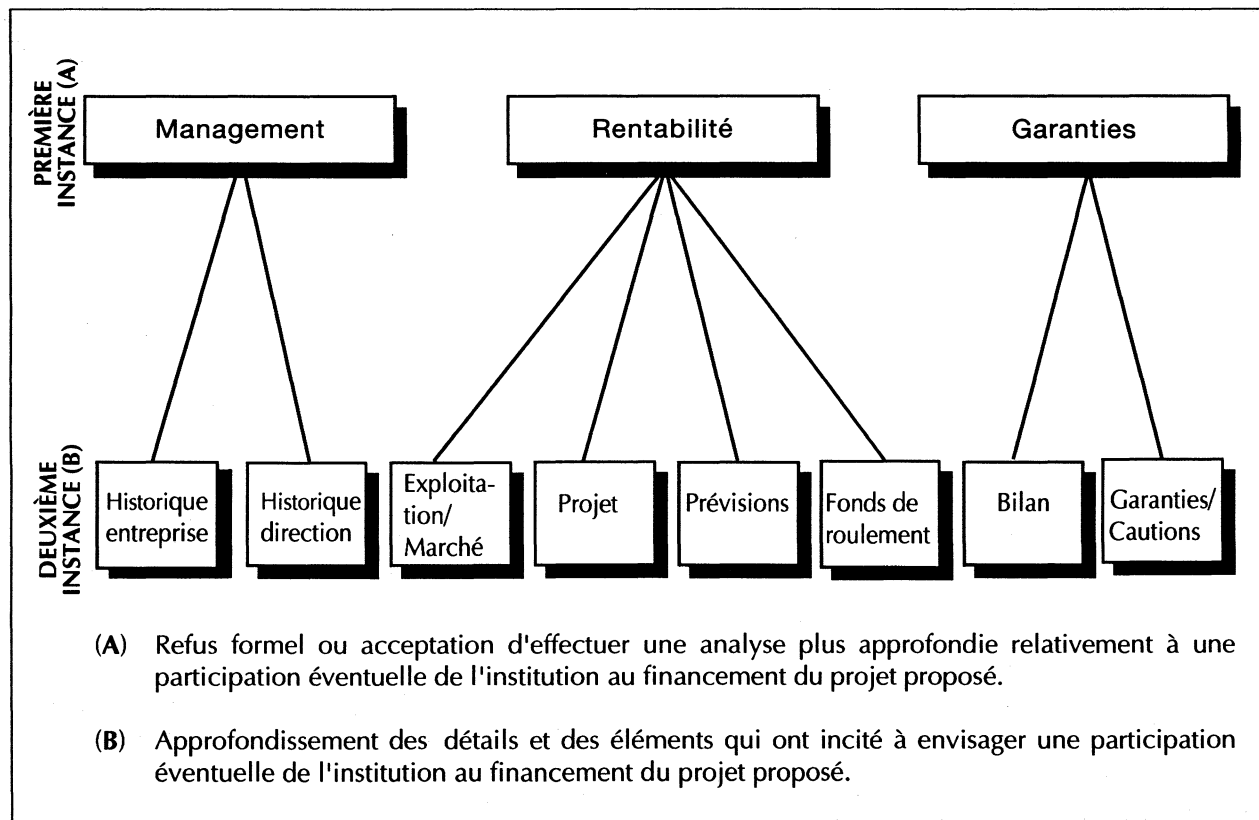
Il s'agit, dans bien des cas, d'un document promotionnel visant à susciter un quelconque intérêt de la part des différents intervenants qui ont un rôle à jouer dans la réalisation et le financement du projet. Le biais que peuvent avoir les individus participant à la rédaction d'un tel document est significatif. Les institutions financières en prendront connaissance avec un oeil critique, d'où l'importance de détailler et d'appuyer les renseignements qu'on y trouve. D'ailleurs, un des rôles premiers de l'analyste consiste à ramener, dans des perspectives plus réalistes, les données et les effets bénéfiques, pour l'entreprise, de la réalisation des projets qui lui sont soumis.

Les critères de deuxième instance, pour leur part, ne sont étudiés en profondeur que lorsque l'analyste, sur la foi des premiers détails relevés touchant les critères de première instance, développe un préjugé favorable envers la demande du requérant. La dynamique d'analyse utilisée lors de l'approfon-

dissement d'une demande de financement est représentée schématiquement à la figure 1.

L'analyse de crédit est un processus à l'intérieur duquel on évalue, analyse et juge la performance passée, actuelle et future d'une entreprise, et ce tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Cette analyse vise à établir dans quelle mesure une entreprise peut faire face à l'ensemble de ses obligations financières actuelles ou futures. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le document préparé par l'entreprise est la pierre angulaire à partir de laquelle l'analyse de crédit est effectuée. La qualité et la pertinence des informations qui y sont colligées permettront non seulement d'accroître les chances de l'entreprise d'obtenir le financement désiré, mais aussi d'accélérer d'autant le temps de traitement, par l'institution financière, du dossier de crédit. Afin de répondre adéquatement aux besoins d'information de l'institution financière, ces documents doivent traiter le mieux possible les divers éléments

FIGURE 1 - Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme



caractérisant l'entreprise. Nous avons regroupé en huit points, correspondant aux critères d'analyse de deuxième instance de la figure 1, les sujets à être traités dans ce document. Chacune de ces sections d'information doit principalement contenir les informations de base ainsi que les détails nécessaires à une bonne compréhension du volet de l'entreprise traitée.

La qualité et la pertinence des informations qui y sont colligées permettront non seulement d'accroître les chances de l'entreprise d'obtenir le financement désiré, mais aussi d'accélérer d'autant le temps de traitement, par l'institution financière, du dossier de crédit.

La section *historique de l'entreprise* doit pour sa part faire ressortir, dans un premier temps, les principaux faits historiques qui ont marqué l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années, tels que les fusions, acquisitions, changement d'actionnaires, relocalisation, phase d'expansion, etc. Il va de soi que cette section, pour un projet de démarrage, s'avère peu pertinente et que l'accent devra porter davantage sur l'historique personnelle des promoteurs du projet.

Une présentation des membres de la direction et une description de leur compétence doit être effectuée à l'intérieur de la section *historique de la direction* en soulignant la compatibilité de l'expertise acquise par les dirigeants et les activités propres de l'entreprise. Il faut également souligner la nature et le degré de participation de chacun des individus dans le capital-actions de l'entreprise. Règle générale, dans les très petites entreprises, les même individus occupent à la fois les postes de direction et participent également à l'actionnariat de cette dernière. La démarcation entre ces deux rôles doit être claire et les individus bien positionnés par rapport aux fonctions qu'ils occupent.

La section *exploitation et marché* doit, quant à elle, définir entre autres les différents produits offerts par

l'entreprise, les procédés de fabrication utilisés, les sources d'approvisionnement et les termes de crédit de l'industrie à l'achat et à la vente. Cette section doit préciser également les différents détails touchant la main-d'oeuvre, tels que les qualifications requises, la présence ou non de syndicat, ainsi qu'un commentaire sur les relations patron/employés à l'intérieur de la compagnie. De plus, une analyse du marché dans lequel évolue l'entreprise peut s'avérer utile afin de préciser la position concurrentielle de cette dernière envers ses compétiteurs. Le volume potentiel du marché, ses caractéristiques propres, la présence ou non d'un réseau de distribution, les politique de prix, le caractère saisonnier des ventes, etc. constituent certains des éléments à inclure à ce volet.

Le *projet* ainsi que ses différents aspects matériels devront être détaillés de sorte que chaque élément qui en fait partie soit facilement identifiable, qu'il s'agisse d'un terrain (emplacement, dimension, zonage, etc.), d'une bâtisse (dimension, structure, date de construction), d'équipement (capacité, âge, liste), d'une participation dans le fonds de roulement (justification) ou d'un refinancement (solde, termes, taux, pénalités). De plus, les possibilités de dépassement du coût sur l'ensemble du projet devraient être soulignées. Les différents avantages du projet et ses effets sur les ventes, les profits, la rentabilité, le fonds de roulement et la structure financière de l'entreprise devront être mis en évidence afin de justifier la réalisation dudit projet. Également, les sources de financement qui participent au projet doivent être détaillées en spécifiant si certaines sont déjà confirmées.

Règle générale, dans les très petites entreprises, les même individus occupent à la fois les postes de direction et participent également à l'actionnariat de cette dernière. La démarcation entre ces deux rôles doit être claire et les individus bien positionnés par rapport aux fonctions qu'ils occupent.

La section des *prévisions* est très importante, car elle permet à l'institution financière qui étudie la demande de juger de la capacité financière de l'entreprise à faire face à ses obligations financières futures à partir des hypothèses formulées. Toute variation entre les derniers exercices financiers et les prévisions établies doit être expliquée par une note. De plus, chaque poste budgétaire qui le nécessite devra être commenté et, si possible, des comparaisons avec d'autres entreprises évoluant dans le même secteur devront être établies.

Tout comme dans le cas des prévisions, la section *fonds de roulement* devra comporter une analyse horizontale et verticale afin de faire ressortir toute variation historique importante. Dans le cas d'entreprise saisonnière ou ayant des fluctuations de leur chiffre d'affaires mensuelles importantes, il faudra préparer une projection des mouvements de trésorerie (budget de caisse) selon les prévisions établies. L'analyse du fonds de roulement prévisionnel permet de déceler si l'entreprise sera aux prises avec des problèmes de liquidité dans le futur ou dans quelle mesure ce dernier s'avère suffisant.

Dans la section *bilan*, chaque poste requérant un éclaircissement devra être détaillé. De plus, certains ratios, tels que ceux de dettes/équité ou de fonds de roulement, devront être complétés en commentant toute variation historique jugée anormale par rapport à l'industrie.

En dernier lieu, l'ensemble des actifs de l'entreprise susceptibles d'être demandés en *garantie* doivent être

décrits en détail. Une fois chaque élément d'actif bien identifié, une valeur devra leur être attribuée à partir de comparables ou d'évaluations professionnelles indépendantes. En plus des garanties matérielles de l'entreprise, l'institution financière peut demander, de la part des actionnaires, un cautionnement personnel qui variera selon la taille du prêt et le risque s'y rattachant. Un bilan personnel sommaire devrait être présenté établissant l'équité propre à chaque individu dont le cautionnement peut être requis.

Chaque élément mentionné précédemment sera analysé de façon différente selon l'objet du prêt ainsi que le stade de développement de l'entreprise sollicitée. L'objet d'un prêt peut être regroupé sous quatre grandes catégories, tel que cela est présenté au tableau 1.

Dans la section bilan, chaque poste requérant un éclaircissement devra être détaillé. De plus, certains ratios, tels que ceux de dettes/équité ou de fonds de roulement, devront être complétés en commentant toute variation historique jugée anormale par rapport à l'industrie.

TABLEAU 1 - Objet d'un prêt

Immobilisation	Fonds de roulement	Refinancement	Divers
<ul style="list-style-type: none"> • biens immobiliers • équipements • améliorations locatives 	<ul style="list-style-type: none"> • augmentation des stocks • remboursement – compte à payer • remboursement – marge 	<ul style="list-style-type: none"> • hypothèque • équipement • avances d'actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • changement de propriétaire • etc.

Il est important de souligner que l'objet d'un prêt peut être multiple et que les éléments susmentionnés ne sont pas mutuellement exclusifs. L'approche de l'analyste est tout à fait différente selon qu'il s'agisse d'un cas d'améliorations locatives ou d'un refinancement. Chaque critère d'analyse est couvert lors de l'étude de la demande, mais de façon et à un degré différents selon la nature du projet mais également en fonction du stade de développement de l'entreprise.

Les stades de développement d'une entreprise peuvent, pour leur part, se résumer à cinq, soit:

- démarrage;
- développement;
- expansion;
- redressement;
- maturité.

Le *démarrage* de l'entreprise est le stade le plus complexe à analyser pour une institution financière, puisqu'elle ne dispose habituellement d'aucune donnée historique. Une attention toute particulière est alors portée à la qualité des prévisions financières ainsi qu'aux capacités administratives des dirigeants à mener à bien les destinées de l'entreprise en fonction de leur expertise propre.

Le stade *développement* correspond à une période de croissance interne de l'entreprise. À la suite d'un démarrage réussi, l'entreprise, malgré les bénéfices générés, doit obtenir du financement externe afin d'accroître sa capacité de production. Sa capacité financière est souvent limitée et la direction peu expérimentée.

Les stades de développement d'une entreprise peuvent, pour leur part, se résumer à cinq soit:

- **démarrage;**
- **développement;**
- **expansion;**
- **redressement;**
- **maturité.**

L'*expansion* d'une entreprise s'effectue souvent par le truchement de fusions ou d'acquisitions. Après s'être relativement bien positionnée dans un secteur particulier et après avoir acquis certains surplus de liquidités, l'entreprise désire consolider sa part de marché par l'élimination de concurrents ou se diversifier dans d'autres secteurs d'activités.

On se retrouve alors en présence d'une équipe de direction expérimentée et dynamique qui a su, par le passé, démontrer son efficacité.

Un *redressement* s'avère nécessaire lorsqu'une entreprise, pour une raison quelconque, se trouve temporairement dans une situation précaire. À ce stade, l'analyse portera sur la cause de cette situation et déterminera si le projet proposé présente réellement la solution pour ramener l'entreprise sur le chemin de la rentabilité. De plus, on s'interrogera à savoir si le redressement ne survient pas à un moment trop tardif pour renverser la situation. Habituellement, le fait que la direction de l'entreprise identifie la source du problème et propose des solutions est de bonne augure. Toutefois, un trop grand besoin de liquidité peut anéantir toute possibilité de résoudre le problème.

Habituellement, le fait que la direction de l'entreprise identifie la source du problème et propose des solutions est de bonne augure. Toutefois un trop grand besoin de liquidité peut anéantir toute possibilité de résoudre le problème.

Le stade *maturité* est caractérisé par un historique de rentabilité intéressant qui a permis à l'entreprise de solidifier sa structure financière. L'équipe de direction est très expérimentée et le risque d'entreprise très limité.

Le risque à être supporté par l'institution financière peut varier considérablement en fonction de la nature du projet à être réalisé et du stade de développement auquel se situe l'entreprise. Plus le risque est jugé important par l'institution financière, plus

l'analyse est réalisée avec minutie et profondeur, d'où l'importance, pour le requérant, de soumettre dès le départ un document de référence des plus complet afin d'accroître au maximum ses chances de réussite dans la recherche de fonds entreprise.

CONCLUSION

Nous avons présenté sommairement la dynamique ainsi que les différents critères sur lesquels les institutions financière s'appuient avant de prendre la décision de s'engager financièrement dans le développement d'une PME. Nous pouvons constater que la dynamique ainsi que les critères d'analyse demeurent relativement les même, et ce indépendamment du type de financement formulé. Toutefois, l'importance de chacun des critères à l'intérieur de la dynamique d'analyse fluctuera selon deux variables fort importantes à considérer lors de la préparation du document promotionnel, soit la nature du projet proposé, et le stade de développement auquel est parvenue l'entreprise. Nous croyons que les informations fournies permettront d'accroître les chances de réussite dans les démarches de recherche de fonds, essentiels au développement et à la survie de la majorité des petites et moyennes entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- EISENREICH, D. (1981), «Credit Analysis: Trying it Together», *Journal of Commercial Bank Lending*, décembre, p. 2-13.
- NEWBURGH, C. (1991), «Character Assessment in the Lending Process», *Journal of Commercial Bank Lending*, avril, p. 34-41.
- RODGERS, W. et JOHNSON, J. (1988), «Integrating Credit Models Using Accounting Information with Loan Officer's Decision Processes», *Accounting and finance*, novembre, p. 5-23.
- ZIMMER, I. (1981), «Modelling Lender's Assessments of the Ability of Corporate Borrowers to Repay », *Abacus*, vol. 17, p. 145-160.



Fondation de
l'Entrepreneurship

LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP
REMERCE LES AUTEURS DE LA
COLLECTION *ENTREPRENDRE*

Jean-Marie Toulouse Yvon Gasse Louis Jacques Filion
Sylvie Laferté Michel Zins Jean-Hugues Tremblay
Danielle L'Heureux Marcel Lafrance
Pierre-André Pomerleau Paul-A. Fortin Dominique Beaulieu
Camille Carrier Yvon G. Perreault
Corinne Bruley André Boivin
André Belley Réal Gauthier Jean Picard
Brigitte Van Coillie-Tremblay Marie-Jeanne Fragu Diane Forgues-Michaud
Roger Blais Jacques Plourde
Micheline Bartlett Yvan Dubuc
Anne-Geneviève Girard Pierre Levasseur Claude Goulet
Michel A. Solis Danielle Tremblay
Paul Prévost Jean-Pierre Bégin Pierre-André Julien

QUAND
AJOUTERONS-NOUS
VOTRE NOM?

Si vous désirez recevoir de plus amples renseignements concernant:

- ☛ les modalités pour la rédaction d'un guide
- ☛ les orientations de la collection *Entreprendre*
- ☛ les guides déjà publiés

communiquez avec:

Fondation de l'Entrepreneurship

160, 76^e Rue Est, Bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Téléphone (418) 646-1994
Télécopieur (418) 646-2246



Fondation de
l'Entrepreneurship

COLLECTION *ENTREPRENDRE*

DERNIÈRES PARUTIONS

LA PASSION DU CLIENT

Viser l'excellence du service

Yvan DUBUC

**LE CLIENT A TOUJOURS RAISON. IL DISPOSE DU POUVOIR SUPRÊME:
ALLER AILLEURS**

CRÉDIT EN ENTREPRISE

Pour une gestion efficace et dynamique

Pierre A.DOUVILLE

LES BONS COMPTES FONT LES BONS AMIS !

DEVENEZ ENTREPRENEUR

Pour un Québec plus entrepreneurial

Paul-A. FORTIN

ENTREPRENEURSHIP TECHNOLOGIQUE

21 cas de PME à succès

Roger A. BLAIS et Jean-Marie TOULOUSE

CORRESPONDANCES D'AFFAIRES

Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles

Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY, Michelle BAARTLETT et Diane FORGUES-MICHAUD

AUTODIAGNOSTIC

L'outil de vérification de votre gestion

Pierre LEVASSEUR, Corinne BRULEY et Jean PICARD

RELANCER SON ENTREPRISE

Changer sans tout casser

Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY et Marie-Jeanne FRAGU

LES SECRETS DE LA CROISSANCE

4 défis pour l'entrepreneur

Marcel LAFRANCE

VOTRE PME ET LE DROIT

Enr. ou inc.? Raison sociale, Marques de commerces, Etc.

Michel SOLIS

COMMENT TROUVER SON IDÉE D'ENTREPRISE

Découvrez les bons filons

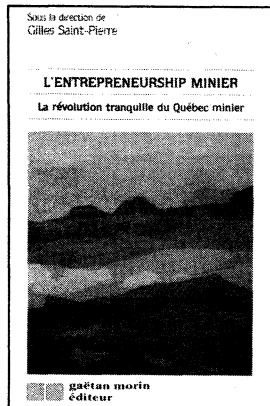
Sylvie LAFERTÉ

L'ENTREPRISE FAMILIALE

La relève: ça se prépare !

Yvon G. PERREAULT

LE MONDE MINIER AU QUÉBEC



L'ENTREPRENEURSHIP MINIER La révolution tranquille du Québec minier

Cet ouvrage propose une vue d'ensemble du phénomène de l'entrepreneurship minier au Québec. La popularité des actions accréditatives et des prix intéressants pour l'or, le zinc et le cuivre ont provoqué l'émergence de l'entrepreneurship minier québécois. Malgré le krach boursier d'octobre 1987, la révolution tranquille du

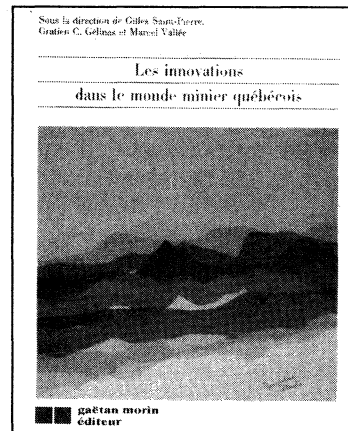
Québec minier se poursuit à travers les PME minières, mieux connues sous le terme de « juniors ». Tout le Québec profite de cette situation, particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue. Peu touchée par l'Accord canado-américain sur le libre-échange, l'industrie minière dépend toutefois des fluctuations du prix des métaux précieux et des métaux de base.

Ce volume répond au besoin de connaître ce nouvel entrepreneurship et ce qui l'entoure. Il s'adresse tant aux spécialistes de l'industrie minière (économistes, gestionnaires, géologues...) qu'aux investisseurs boursiers.

Sommaire

Le processus de la création de PME minières / Le profil des dirigeants de PME minières / La présentation de prospecteurs célèbres / La révolution tranquille du Québec minier / La situation actuelle des PME minières / Le rôle de SOQUEM dans l'émergence de PME d'exploration minière / L'effet économique des actions accréditatives / Les caractéristiques de l'or, du cuivre et du zinc / Les effets du libre-échange sur l'industrie minière et les PME d'exploration minière / L'information financière / Le marketing de service dans l'industrie minière / Le portrait du boom minier actuel / La société en commandite, une forme juridique privilégiée dans l'exploration minière.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre



LES INNOVATIONS DANS LE MONDE MINIER QUÉBÉCOIS

Depuis le milieu des années 80, nous observons dans le monde minier, et particulièrement dans le domaine de l'exploration, une série de changements issus d'innovations financières, technologiques et sociales. Cet

ouvrage sans précédent au Québec propose, dans un langage accessible, la description et l'analyse de plusieurs de ces innovations. Il contribue ainsi à mieux faire connaître ce secteur d'activité. Il s'adresse aussi bien aux spécialistes œuvrant dans l'industrie minière (géologues, économistes, gestionnaires...) qu'aux investisseurs boursiers concernés.

Sommaire

L'innovation dans l'exploration minière et ses difficultés / Des cas d'innovation technologique tels Machines Roger International, Niobec / Des outils innovateurs de financement, par exemple la Société en commandite Nor-Sarre, le Fond minier du Fonds de solidarité FTQ, les actions accréditatives / Des cas d'interventions réussies d'organismes publics et associatifs comme la municipalité de Fermont, l'Association des prospecteurs du Québec (APQ), l'Association des prospecteurs gaspésiens (APG) / Des approches innovatrices (théoriques et pratiques) en géologie et en géologie économique, dont la lixiviation en tas, la minimisation des pertes d'une exploitation minière, l'intelligence artificielle appliquée aux décisions minières et le système d'information géominère du MERQ.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre,
Gratien C. Gélinas et
Marcel Vallée

 **gaëtan morin**
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

Entrepreneur, organisation et apprentissage: Nécessité de s'aménager un espace de soi*

Partie 1

Louis Jacques Filion

Pourquoi associer entrepreneur et apprentissage? Ne considère-t-on pas bon nombre d'entrepreneurs comme étant des gens qui ont quitté l'école pour ne plus avoir à apprendre? Erreur. Si certains d'entre eux ont quitté l'école, c'est plutôt parce qu'ils considéraient ne pas y apprendre ce dont ils estimaient avoir besoin pour évoluer dans la vie. Le problème de plus d'un décrocheur, comme tout problème organisationnel et social d'ailleurs, recèle des causes multiples. Une de ces causes réside assurément dans la motivation et l'intérêt que chaque individu a développé pour apprendre. Cela semble particulièrement vrai pour le futur entrepreneur.

L'ENTREPRENEUR ET L'APPRENTISSAGE

Rassurez vous, le texte qui suit (partie 1) ne porte pas sur les décrocheurs mais plutôt sur l'apprentissage de l'entrepreneur. Le texte qui suivra (partie 2) abordera le transfert de cet apprentissage de l'entrepreneur à son entreprise. Cette communication comporte deux grandes parties: d'abord, un ensemble de réflexions sur l'entrepreneur et l'apprentissage sont livrées; ensuite, un nouveau concept pour soutenir l'apprentissage entrepreneurial et péemiste est introduit: l'espace de soi.

L'apprentissage prend racine, pour l'entrepreneur, dans l'identification d'un intérêt. Lorsqu'on regarde l'histoire de chaque personne, cet intérêt se rattache le plus souvent à des causes sociales, généralement familiales. Il s'agit toutefois de quelque chose de très fondamental pour enclencher un processus, qu'il soit d'apprentissage ou autre.

Chez les entrepreneurs que j'ai étudiés, maintenant dans plus de quinze (15) pays au cours des derniers dix (10) ans¹, il est clair qu'il existe des intérêts et des intentions qui incitent ceux qui désirent réussir en affaires à s'intégrer dans un processus d'apprentissage. Cet intérêt se canalise graduellement vers des intentions, lesquelles permettent, par la suite, d'établir des activités à réaliser. C'est à partir de là que le futur entrepreneur connaît ses besoins d'apprentissage. La vision de ce qu'il veut réaliser l'amènera à mieux définir et à cibler graduellement, avec plus de précision, ce qu'il doit apprendre pour y arriver.

L'apprentissage prend racine, pour l'entrepreneur, dans l'identification d'un intérêt. Lorsqu'on regarde l'histoire de chaque personne, cet intérêt se rattache le plus souvent à des causes sociales, généralement familiales.

En fait, ce n'est pas que le futur entrepreneur refuse d'apprendre à l'école, c'est plutôt qu'il n'y est pas toujours motivé. Ou il n'a pas encore choisi ce qu'il compte faire pour gagner sa vie, ou il le fait déjà. Si c'est le cas, il arrive qu'il parvienne à l'âge de quatorze (14) ou quinze (15) ans, alors qu'il étudie au secondaire, qu'il voue énormément d'intérêt et consacre déjà beaucoup de temps à son activité de travail, parfois plus qu'il ne le fait pour ses études, soit qu'il n'ait pas vu de quelle façon ses études peuvent lui être utiles, soit qu'il n'ait pas encore trouvé un intérêt assez fort qui le pousse à étudier.

* Communication présentée au troisième colloque sur *L'éducation et l'entrepreneuriat*, organisé par le Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec, Bécancour, Québec, 7-8 mai 1993

La détermination d'un intérêt viendra marquer le jeune entrepreneur en herbe dans sa motivation et sa progression d'apprentissage.

Parfois, c'est un travail extérieur qui ranimera sa motivation à apprendre, voire qui allumera l'étincelle entrepreneuriale.

La détermination d'un intérêt viendra marquer le jeune entrepreneur en herbe dans sa motivation et sa progression d'apprentissage. Des expériences aux États-Unis ont montré que des décrocheurs, qui avaient raté presque tous leurs cours de mathématiques au secondaire, sont devenus très bons dans ce domaine après qu'ils eurent identifié le besoin de compter, de tenir leur comptabilité et de comprendre des états financiers, après avoir lancé une petite entreprise. La nécessité, le besoin, engendrent l'intérêt qui motive. En ce qui a trait à l'apprentissage de l'entrepreneur, cette dimension de l'intérêt et du besoin semble essentielle. Un entrepreneur que j'ai étudié récemment a bien résumé cette situation lorsqu'il m'a confié: *je n'apprends que lorsque j'ai établi un besoin.*

L'autonomie de l'entrepreneur débute avec l'apprentissage

Le futur entrepreneur ne refuse pas d'apprendre à l'école, mais il semble plutôt s'y sentir souvent à l'étroit à cause d'un système qui l'amène à se conformer pour cheminer. L'entrepreneur en devenir semble avoir atteint un certain niveau de conscience de ses différences. De là, une des origines du besoin qu'il exprime de vouloir sortir d'un système de masse ou du moins de pouvoir cheminer en parallèle pour établir son système propre, à savoir intégrer une démarche qui soit mieux adaptée à la dynamique de son évolution individuelle. J'ai tenté de tenir compte de cette dimension en élaborant des plans de cours qui permettent aux étudiants, entre autres, de travailler sur leur propre cheminement.

En somme, ce n'est peut-être pas tant la nature de ce qu'ils ont à apprendre qui éloigne certains jeunes entrepreneurs potentiels des études. En plus d'un

manque d'intérêt cela est souvent relié à l'ensemble culturel et organisationnel qui exerce une pression sur la conformité qui entoure les processus d'apprentissage. De là, le besoin, pour eux, de se créer un espace psychologique, que nous aborderons plus loin.

Décrocheurs ou pas, il faudra un certain temps à bon nombre d'entrepreneurs en herbe pour déterminer et intégrer un mode d'apprentissage qui leur soit propre. Et ils le font, car ils ont compris que c'est là l'issue la plus naturelle s'ils veulent progresser dans leurs projets. En fait, il semble exister une corrélation étroite entre le désir de réussir et le besoin d'apprendre, chez plus d'un entrepreneur.

Décrocheurs ou pas, il faudra un certain temps à bon nombre d'entrepreneurs en herbe pour déterminer et intégrer un mode d'apprentissage qui leur soit propre.

L'ENTREPRENEUR: UN CONCRET ET UN IMAGINATIF

Le futur entrepreneur est un concret et un imaginaire. Déjà, à l'adolescence, le fait d'être en contact avec la réalité du monde du travail semble stimuler un mode d'apprentissage qui a soit d'exemples et d'emballement. Dans ce système, l'imagination et l'intuition semblent fournir une impulsion au fait d'apprendre. Lorsque celui-ci vient par la pratique, on n'a pas à se le farcir, on l'intègre naturellement. En ce sens, l'école de la vie – comme le faisait souvent remarquer ce grand de l'éducation, John Dewey² – demeure stimulante pour l'entrepreneur potentiel. C'est probablement la meilleure école. Il faudra penser un jour à intégrer éducation, travail et apprentissage comme cela se pratique en Allemagne et en Scandinavie, et en particulier au Danemark.

Sa conscience d'être différent, le fait de tenir à ses idées, une certaine réticence à accepter telles quelles les idées des autres nous amènent à percevoir l'entrepreneur potentiel comme une personne souvent un peu têtue et à l'esprit parfois obtus. Il semble axé vers des valeurs pratiques; ce qui a du sens pour

lui est ce qui est utile. Il semble filtrer ce qu'il voit et entend en fonction de ce critère d'utilité; il faut que ça s'applique. Il semble se construire un monde intérieur où tout est vu en fonction de ce critère d'utilité, mais où les critiques de ce qu'il voit et entend ne sont pas toujours verbalisées. Ce qui importe n'est pas d'abord de dire, mais de faire. Il se construit un système axé sur le résultat, un système où ce qui est appris et retenu semble l'être en fonction de ce critère. En fait, le suivi de jeunes entrepreneurs démontre qu'ils semblent cultiver davantage l'imagination et le jugement en vue de l'action que l'analyse.

Le futur entrepreneur ne refuse pas d'apprendre à l'école, mais il semble plutôt s'y sentir souvent à l'étroit à cause d'un système qui l'amène à se conformer pour cheminer.

En réalité, l'entrepreneur en herbe ne semble pas intégrer ce qu'on lui enseigne à l'école, à moins qu'il ne repère une application concrète ou un schéma de référence où ce qui est appris peut être appliqué de façon concrète. Cela ne signifie pas qu'il n'apprenne pas. Il apprend, cultive son jugement, observe les faits et réajuste sa grille d'évaluation (jugement encore) de sorte que ce qu'il apprend n'a souvent rien à voir avec ce que le système voudrait qu'il apprenne. Mais attention, cela ne signifie pas qu'il n'apprenne pas. Il chemine, mais selon ses propres termes et son propre rythme. Ses références au concret et à l'utile lui font prendre conscience, à mesure qu'il progresse, de sa façon différente de voir les choses. Déjà à cette époque des débuts de l'adolescence naissent les premiers conflits avec l'autorité. Là peuvent se produire des tournants majeurs, selon la façon avec laquelle parents et éducateurs sauront canaliser la mentalité de ces jeunes leaders en herbe.

De toute façon, d'une opposition à l'autre, il acquiert de l'expérience qui lui sera fort bénéfique lorsqu'il lancera son entreprise. Il apprend que s'il a visé juste et sait être tenace, il finira par avoir raison et réussir. Lorsqu'on regarde la vie des grands entrepreneurs – Henry Ford, Jean Coutu – on voit

ce système prendre forme graduellement-opposition-correction-réajustement. Tant qu'il l'appliquera, il continuera à croître et à réussir.

En fait, le suivi de jeunes entrepreneurs démontre qu'ils semblent cultiver davantage l'imagination et le jugement en vue de l'action que l'analyse.

Après ces quelques considérations, on peut constater qu'entrepreneur et apprentissage font un très beau mariage. Toutefois, comme c'est le cas dans à peu près tout ce qu'on touche en entrepreneuriat, ces liens se tissent à d'autres endroits et en d'autres termes que ce qui est habituellement le cas pour d'autres catégories de personnes.

Après ces quelques considérations, on peut constater qu'entrepreneur et apprentissage font un très beau mariage. Toutefois, comme c'est le cas dans à peu près tout ce qu'on touche en entrepreneuriat, ces liens se tissent à d'autres endroits et en d'autres termes que ce qui est habituellement le cas pour d'autres catégories de personnes.

APPRENTISSAGE ET INTELLIGENCE

Après ces réflexions d'ordre général sur la relation entre l'entrepreneur et l'apprentissage, voyons maintenant la relation entre l'apprentissage et l'intelligence. Certains associent apprentissage et intelligence; on ne peut nier qu'il existe certains liens entre eux. Du point de vue strictement psychologique, on ne comprend vraiment le processus ni de l'un ni de l'autre. On croit cependant qu'il existe un certain nombre de dimensions à l'intelligence, par exemple les facultés d'analyse, d'imagination et de compréhension.

L'ENTREPRENEUR UTILISE DAVANTAGE LA PARTIE DROITE DU CERVEAU

On a lié l'expression de l'intelligence au fonctionnement du cerveau : imagination à droite, rationalité à gauche. On connaît un des articles classiques en gestion sur ce sujet celui d'Henry Mintzberg intitulé *Planifier à gauche et gérer à droite*³.

Or, après avoir interviewé quelque milliers de managers et quelque centaines d'entrepreneurs au cours des vingt-cinq (25) dernières années, il semble que la partie droite du cerveau, soit celle de la créativité et de l'imagination, soit plus active chez les entrepreneurs que chez les managers et autres personnels des organisations.

Ce qui n'est pas beaucoup mentionné par contre, c'est la qualité de jugement dont sont dotés les entrepreneurs qui réussissent. Il est frappant de constater jusqu'à quel point ils ont développé un gros bon sens, un jugement qui part du fond des choses. Cela les amène d'ailleurs parfois à se placer à contre courant des modes du jour.

UN JUGEMENT SÛR

On entend souvent dire que les entrepreneurs ont développé la partie droite de leur cerveau, mais on parle peu de la partie gauche. Il faut être prudent. Comme la partie droite, c'est l'imagination et la créativité, il est certain que pour visionner, l'entrepreneur doit l'avoir développée. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de visionner, mais de viser juste, d'élaborer une vision qui va apporter du succès. Pour ce faire, il faut que la vision soit basée sur une bonne compréhension du marché, sur une imagerie, un ensemble d'images qui découlent d'analyses articulées de l'environnement^{4,5,6,7}.

C'est pourquoi les entrepreneurs semblent avoir développé aussi la partie gauche de leur cerveau,

mais peut-être pas autant que les managers. Les managers quant à eux semblent avoir aussi développé la partie droite de leur cerveau, mais pas autant que les entrepreneurs. Mais cela a déjà été dit. Ce qui n'est pas beaucoup mentionné par contre, c'est la qualité de jugement dont sont dotés les entrepreneurs qui réussissent. Il est frappant de constater jusqu'à quel point ils ont développé un gros bon sens, un jugement qui part du fond des choses. Cela les amène d'ailleurs parfois à se placer à contre courant des modes du jour.

Bon nombre d'entre eux ne réussissent que grâce à leur persévérance, laquelle est appuyée sur un jugement à toute épreuve et, partant de là, par la conviction d'avoir raison. Par exemple, alors qu'il était président de l'Association des étudiants en médecine de l'Université de Montréal, Jean Coutu a été profondément humilié lorsque la direction de la Faculté de médecine a refusé des demandes qu'il considérait comme légitimes et nécessaires. Il décida qu'il ne voulait pas appartenir à une profession aussi fermée et opta pour la pharmacie, même s'il avait presque terminé son cours de médecine⁸. Il existe là des éléments de courage et de détermination qui vont demeurer à la base de son activité professionnelle par la suite et qui vont prendre diverses formes d'expression tout au long de sa carrière. Son engagement en relation de ce qu'il croit être correct va l'amener très loin et à plusieurs reprises à modifier la façon de fonctionner du pharmacien au Québec, par exemple, par le fait de rendre les escomptes, jusque là réservés à quelques privilégiés, disponibles à tous.

ACCENT SUR L'INTELLIGENCE PRATIQUE

Après l'importance accordée à la partie droite du cerveau et au jugement, permettez-moi un troisième ordre de réflexions sur la relation apprentissage-intelligence, soit la considération à apporter à l'intelligence pratique. Nous l'avons déjà abordé brièvement lorsque nous avons insisté sur l'importance du concret pour l'entrepreneur. Dans son excellent livre sur le sujet, Roger Peters⁹ rapporte que, à la suite de Platon qui associait intelligence pratique et activités physiques, Aristote voua aussi une plus grande considération à l'intelligence théorique qu'à l'intelligence pratique. Peters observe cependant qu'à cette époque, où l'expression de l'intelli-

gence pratique était celle de l'esclave, cela pouvait bien se comprendre; mais n'en n'est-on pas encore au même point de nos jours ? Il suffit de regarder jusqu'à quel point tout ce qui est appliqué n'est pas valorisé dans notre système scolaire. Un jour, après une présentation à notre groupe de recherches en PME, un collègue m'a dit: *Ton affaire semble bien intéressante en pratique, mais comment est-ce que tu mets ça en théorie ? Et puis, quel genre de valeur est-ce qu'on pourrait donner à ça en théorie ?*

Rudolph Amheim¹⁰ a remarqué que le monde scolaire est constitué majoritairement de gens qui valorisent l'intelligence théorique et qui, par conséquent, ne sont pas autant axés sur les résultats. John Raven¹¹ pour sa part a noté que les éducateurs en général n'accordent pas beaucoup d'importance au développement des compétences. On pourrait rapporter encore bien d'autres considérations de ce genre.

Le message que je désire livrer ici est : attention! Sachons demeurer vigilants! La majorité des entrepreneurs en herbe semblent être dotés d'une intelligence pratique, axée sur les résultats. Nous devons comprendre qu'ils ne fonctionnent pas dans les mêmes termes que nous les éducateurs. Nous aimons travailler sur des concepts, sur la partie gauche du cerveau; eux valorisent les habiletés et les compétences pratiques. Ils semblent apprendre par intuition. Nous devons tenir compte de cette caractéristique de notre client dans nos approches et nos stratégies pédagogiques, et travailler aussi la partie droite du cerveau. Même si nos étudiants ne sont pas tous de futurs entrepreneurs, cela ne pourra qu'être bénéfique pour tous.

Concept de soi différencié, engagement, intérêt, cheminement personnalisé se réalisant autour de projets concrets, voilà autant de dimensions qui vont conditionner les modes d'expression de l'intelligence de l'entrepreneur et, par extension, sa relation à l'apprentissage. On ne peut pas dire que l'entrepreneur ne possède pas de culture d'apprentissage. Au contraire! Elle s'exprime toutefois en ses propres termes, à son propre rythme, et se développe en fonction de ses intérêts et de ses besoins. À mesure qu'il atteindra une certaine maturité, il intégrera un processus d'apprentissage qui deviendra une sorte de seconde nature chez lui.

On peut même observer que plus d'un entrepreneur est devenu un véritable penseur, un véritable concepteur organisationnel, mais d'ordre pratique et appliqué. Ils ne sont pas anti-conceptuels, mais leur façon de concevoir est orientée vers des dimensions plus pratiques que théoriques. Pourtant, la plupart accepteraient facilement le précepte de Kurt Lewin¹², à savoir: *qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie*. Par contre, chaque entrepreneur ne doit pas croire qu'il est en train de réinventer le monde. Rappelons à cet effet John Maynard Keynes¹³ qui écrivait, à la fin de son livre sur sa théorie générale: *les praticiens qui se croient exempts de toute influence intellectuelle sont généralement – sans le savoir – les disciples de quelque défunt économiste*.

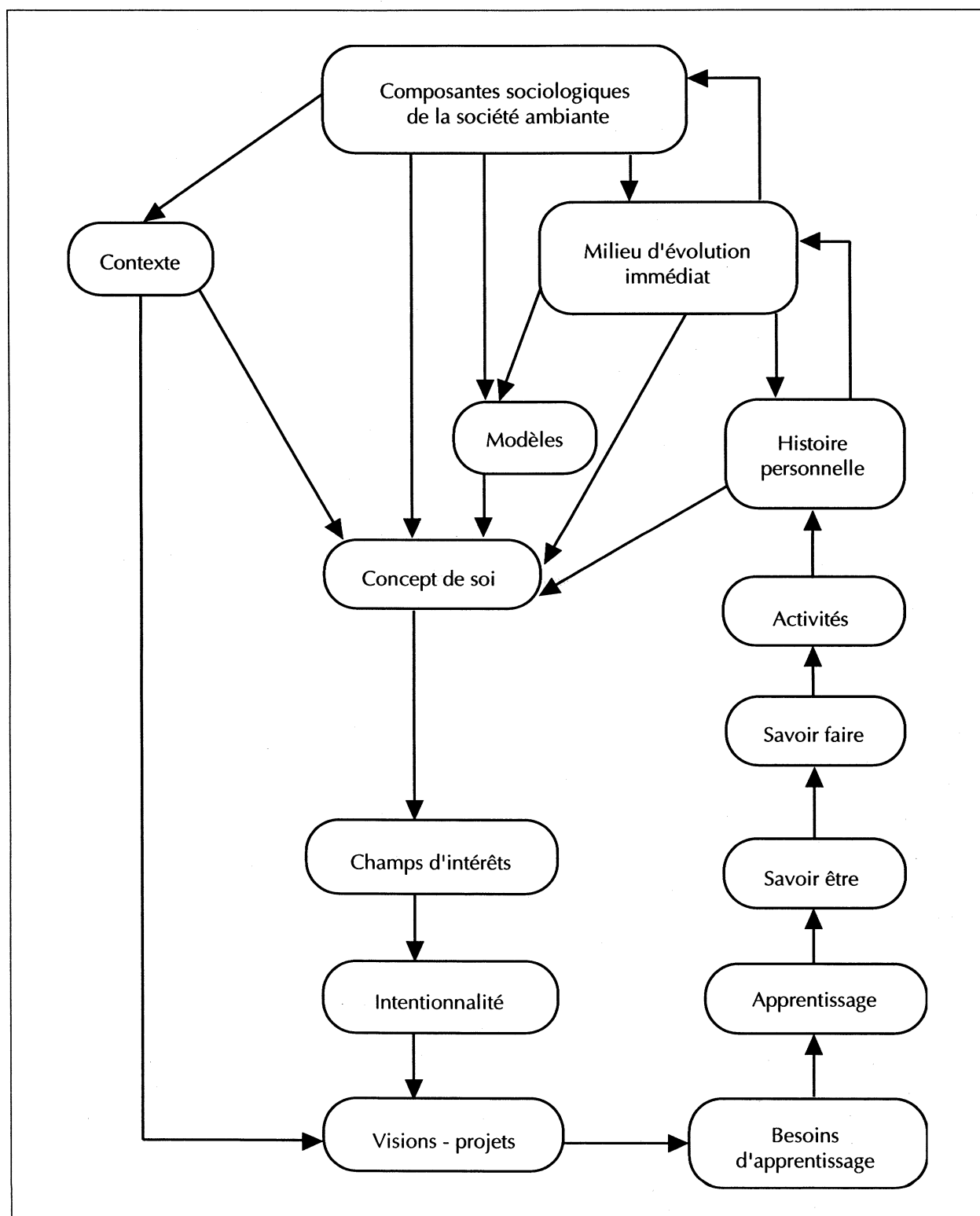
ÉLÉMENTS SOUS-JACENTS À L'APPRENTISSAGE CHEZ L'ENTREPRENEUR

L'association entrepreneur et apprentissage est récente – trente (30) ans. Collins et Moore¹⁴ en demeurent les pionniers. Je n'avais pas porté beaucoup d'attention à cette dimension de leur recherche jusqu'à ce que je fasse des entrevues en profondeur avec des entrepreneurs sur le terrain^{15,8,1}. Ainsi, au fil des années, j'ai pu déceler chez les entrepreneurs étudiés le développement graduel de mécanismes d'apprentissage ou d'auto-apprentissage et nous introduirons les éléments qui en déclenchent le mécanisme. Le schéma 1 résume ce processus.

LE CONCEPT DE SOI

L'élément capital et central de ce processus s'appelle le "concept de soi"^{16, 17, 18, 19, 20}. C'est la façon suivant laquelle on se perçoit, l'estime qu'on a de soi²¹, la conception qu'on entretient de ses capacités qui constituent la base sur laquelle le savoir-être puis le processus visionnaire reposent. Un certain nombre d'éléments viennent conditionner ce concept de soi: le contexte économique et social dans lequel on évolue, les modèles d'entrepreneurs qui nous entourent, notre milieu d'évolution immédiat, notre histoire personnelle, notre éducation et nos expériences vécues. Tous ces éléments sont influencés par les composantes sociologiques de la société ambiante.

SCHÉMA 1 - Éléments sous-jacents à l'apprentissage entrepreneurial



Celles-ci renferment des valeurs, des normes, des habitudes de travail et d'expression d'énergie qui influencent les façons d'être, de se comporter et de faire. Certaines sociétés sont plus entrepreneuriales que d'autres et fournissent plus de modèles d'entrepreneurs que d'autres, ce qui est susceptible d'engendrer la détermination de concepts de soi davantage orientés vers cette activité, donc une plus grande tendance vers l'entrepreneuriat. Évidemment, la nature même de la personne et ses capacités physiques et intellectuelles vont aussi venir conditionner ce qui est perçu comme étant possible ou pas, et de fait ce qui l'est en réalité.

Un certain nombre d'éléments viennent conditionner ce concept de soi: le contexte économique et social dans lequel on évolue, les modèles d'entrepreneurs qui nous entourent, notre milieu d'évolution immédiat, notre histoire personnelle, notre éducation et nos expériences vécues. Tous ces éléments sont influencés par les composantes sociologiques de la société ambiante.

La manière suivant laquelle évolue et s'organise le concept de soi structure les caractéristiques de savoir-être – ténacité, intuition, équilibre – et, par là, les façons de voir. C'est ce qui permet à la personne de jauger ce qui est accessible et possible pour elle de déceler des champs d'intérêts, d'orienter son intentionnalité puis de concrétiser ce cheminement en initiant un processus visionnaire. C'est à partir du moment où les intentions se concrétisent sous la forme de visions, c'est-à-dire de projets véritables à réaliser qu'on peut définir ses besoins d'apprentissage. C'est cet intérêt qui va pousser le futur entrepreneur à apprendre. Mais c'est le concept de soi qui conditionne l'ampleur de la vision qui se développera de même que l'apprentissage qu'on sera prêt à entreprendre. Les compétences et les habiletés développées permettront d'atteindre

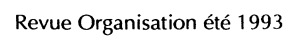
des niveaux de savoir-faire et de savoir gérer qui, à leur tour, viendront influencer le processus individuel et, par là, le processus social dans son ensemble.

C'est la première fois dans l'histoire du Québec que les entrepreneurs prennent le pas sur les personnalités politiques comme modèles d'identification pour les jeunes.

En effet, une fois un niveau d'apprentissage atteint, suivant la facilité à surmonter les difficultés rencontrées et les succès obtenus, on passera à d'autres niveaux. Si beaucoup de gens suivent des processus d'apprentissage de plus en plus avancés, il est certain que la société dans son ensemble s'en trouve enrichie. Le contact de ces personnes avec d'autres et les exemples qu'elles apportent fournissent aux jeunes des modèles auxquels ils peuvent s'identifier, qu'ils peuvent imiter et par la suite dépasser. Par exemple, la prise en charge, par le Québec, de son développement, lors de la révolution tranquille des années 1960 a engendré des nationalisations ainsi que la mise en place de nombreuses sociétés d'État. Les Québécois francophones appelés à gérer ces entreprises ont servi de modèles aux générations qui ont suivi. On peut ainsi dire que les générations d'entrepreneurs apparues au Québec depuis 1975 ont été fortement influencées par cette première génération de gestionnaires francophones issus de la révolution des années 60. On peut penser que la génération d'entrepreneurs actuels est en train de jouer un rôle qui aura un effet profond sur le processus d'identification des jeunes. C'est la première fois dans l'histoire du Québec que les entrepreneurs prennent le pas sur les personnalités politiques comme modèles d'identification pour les jeunes.

En somme, on peut déduire que le concept de soi constitue, tant pour l'entrepreneur que pour tout autre apprenant, un élément central auquel se greffe l'apprentissage. Plusieurs autres éléments viennent supporter la construction du concept de soi. Pour les entrepreneurs, les modèles ambiants semblent jouer un rôle important.

66



L'ESPACE DE SOI

On peut palabrer longtemps sur les conditions, sur les processus de même que sur les systèmes d'apprentissage. Nous allons plutôt nous concentrer sur une seule dimension: la notion d'espace psychologique. C'est là un élément que j'ai pu observer dans mes études du cheminement d'entrepreneurs. Le schéma 2 esquisse une synthèse, sous forme de modèle, du processus de mise en place d'un espace psychologique individuel ou espace de soi.

Dans chaque société, selon l'histoire, la structure des classes sociales, les caractéristiques sociologiques, le niveau de développement et la densité de la population, se développe un espace de soi. On en retrouvera un éventail de variantes proportionnel à la diversité sociale – ethnique, religieuse, niveau d'éducation – du milieu concerné.

Dans chaque société, selon l'histoire, la structure des classes sociales, les caractéristiques sociologiques, le niveau de développement, et la densité de la population, se développe un espace de soi. On en retrouvera un éventail de variantes proportionnel à la diversité sociale – ethnique, religieuse, niveau d'éducation – du milieu concerné.

Pour bien comprendre la notion d'espace de soi, on peut se référer au concept de liberté et à son extension.

Comment définir ce qu'est l'espace de soi ? C'est le lieu de soi, l'espace psychologique individuel de chacun. C'est l'étendue dans laquelle est localisé l'ensemble évolutif et opérationnel du concept de soi. C'est la configuration spatiale et systémique qui entoure le concept de soi. L'amplitude de sa fron-

tière détermine le territoire qui renferme la marge de manoeuvre qu'utilise le concept de soi pour se former puis évoluer.

Peu de chercheurs se sont intéressés à ce concept, sinon un anthropologue^{22,23}. Pour bien comprendre la notion d'espace de soi, on peut se référer au concept de liberté et à son extension. La liberté nécessite un lieu de respect mutuel pour éviter l'anarchie qui risque d'engendrer la dictature, donc l'absence de liberté; on établit des lois et des règles qui doivent être respectées pour que la liberté puisse continuer d'exister et d'être exercée. Par exemple, lorsqu'on conduit une voiture, on est libre d'aller où bon nous semble, mais on doit tenir compte de la réglementation. Se développent aussi des coutumes, des conventions. Par exemple, on dit que le masculin inclut le féminin. Plus d'une femme considère qu'il s'agit là d'une convention qui ne leur laisse pas l'espace de soi suffisant pour soutenir le plein épanouissement du concept de soi féminin avec tout ce qu'il comporte d'attributs différents.

L'espace de soi implique la distance psychologique qui à la fois nous sépare et nous relie aux autres.

L'espace de soi implique la distance psychologique qui à la fois nous sépare et nous relie aux autres. Il reflète ce que la coutume a fini par établir comme espace réservé à chacun. Il résulte des compromis sociaux et de l'ensemble des conventions formelles et informelles qui régissent les relations entre les humains dans une société donnée. Ainsi, l'utilisation du "vous" et du "tu" en français exprime des distances entre des personnes et, par extension, définit l'espace de soi attribué à l'autre et réservé à soi dans une relation. La frontière de son espace pourrait être mesurée par celle du halo qui entoure chacun.

Il semble exister une corrélation inverse entre l'espace géographique d'une société et l'espace de soi qui s'y établit. Un bon nombre de cultures anciennes, la plupart des cultures asiatiques et européennes, semblent réserver un espace de soi mieux défini et plus large que d'autres. Par exemple, le Japon s'étend sur un petit territoire, densément peuplé, où

on semble avoir développé un respect de l'espace de chacun plus élevé qu'ailleurs. Les règles de politesse, de respect des autres, des personnes âgées et des personnes qui occupent certains rangs et fonctions sociales y semblent plus marquées. Une certaine distance physique demeure toujours entre les gens lorsqu'ils se parlent. On remarque des signes de déférence qui vont même, dans certains cas, jusqu'à la révérence. Le respect exprimé dans les relations interpersonnelles est marquant. Cela est facilement observable dans les organisations, ne serait-ce qu'à partir des attitudes physiques qu'entretiennent les gens entre eux. Cela semble encore plus marqué envers les supérieurs et les aînés.

TABEAU 1 – DÉTERMINANTS DE L'ESPACE DE SOI

- POSSIBILITÉS DE SURVIE DANS UN ENVIRONNEMENT DONNÉ
- MODALITÉS DE L'EXERCICE DU POUVOIR
- HISTOIRE DE LA SOCIÉTÉ CONCERNÉE EN CE QUI A TRAIT À LA LIBERTÉ ET AUX DROITS INDIVIDUELS
- MATURITÉ SOCIALE ET NIVEAU D'ÉDUCATION DU MILIEU CONCERNÉ
- CONVENTIONS SOCIALES DE RESPECT (D'ABORD PHYSIQUE) ENTRE LES GENS
- CONSENSUS ÉTABLIS QUANT AUX NORMES QUI RÉGISSENT LES RELATIONS SOCIALES ET INTERPERSONNELLES

Lorsqu'on regarde le schéma 2, on constate que chaque personne évolue dans un espace de soi reçu. Cet espace véhicule les caractères des composantes sociologiques de la société ambiante. Cependant, il est aussi influencé par le milieu d'évolution immédiat de la personne: culture, ethnicité, religion. C'est ensuite en fonction du contexte personnel désiré que la personne construit graduellement son propre espace psychologique. On verra plus d'un entrepreneur potentiel quitter son milieu familial, changer de région et même émigrer pour s'établir dans un espace qui lui permette d'évoluer en ses propres termes. Dans la majorité des cas, on peut observer qu'il s'agit là de la démarche la plus déterminante pour expliquer la façon selon laquelle se formera puis évoluera le concept de soi.

Le futur entrepreneur s'apparente au futur leader : il a besoin d'un minimum d'espace pour croître. Si cet espace ne lui est pas rendu disponible par son milieu, il essaiera de l'établir lui-même. Il doit donc arriver à modifier les normes de son milieu, ce qui n'est pas toujours possible. S'il n'y parvient pas, il ira le faire ailleurs. Le même principe s'applique dans un bon nombre de cas d'entrepreneurs qui changent de conjoint : il ont besoin de maintenir leur espace pour continuer à être eux-mêmes, et qui plus est, pour demeurer sains avec eux-mêmes, c'est-à-dire pour maintenir un concept de soi bien vivant.

Depuis Collins et Moore¹⁴, de nombreuses études ont démontré que la proportion d'entrepreneurs était plus élevée chez les immigrants que chez les natifs d'un pays. Toutes sortes de raisons peuvent expliquer ce phénomène. Mentionnons les trois plus courantes: besoin de réalisation très élevé puisqu'on a changé de pays pour améliorer sa condition; le fait d'avoir une culture différente permet de voir ce qui se passe autour de soi à partir d'un autre angle; le fait que les immigrants ne soient pas toujours reconnus à leur juste valeur dans les organisations en amène plus d'un à lancer son entreprise. Mais on n'a pas relevé un élément capital: l'espace de soi qu'on attribue aux gens provenant d'autres cultures semble plus large, dans la plupart des sociétés, que l'espace de soi qu'on attribue entre gens d'une même culture. On peut penser que pour maintenir sa dynamique, une société a besoin de l'apport d'un minimum d'immigrants, car c'est là un des éléments qui conduit à renégocier et à élargir les frontières établies d'espace de soi.

Toute activité humaine nécessite un certain nombre de conditions pour pouvoir s'exercer. L'apprentissage est très étroitement lié au concept de soi, lequel s'exprime à l'intérieur de l'espace psychologique de chacun, c'est-à-dire par l'espace de soi reçu, puis créé. C'est aussi le lieu qui permet d'exprimer l'intentionnalité, c'est-à-dire ce qui reflète la façon suivant laquelle on se voit maintenant et dans le futur. Ce sont là des éléments qui nourrissent la racine du système entrepreneurial qu'on mettra éventuellement en place, laquelle racine sera exprimée sous la forme de visions à réaliser.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. FILION, L. J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
2. DEWEY, J. (1967), *L'école et l'enfant*, Neuchâtel, Suisse, Delachaux et Niestlé.
3. MINTZBERG, H. (1976), «Planning on the Left Side and Managing on the Right», *Harvard Business Review*, juil.-août, p. 49-58.
4. PARNES, S.J. (1987), «Visioneering - State of the Art», *The Journal of Creative Behavior*, vol. 21, n° 4, p. 283-299.
5. HERMANN, N. (1991), «The Creative Brain», *The Journal of Creative Behavior*, vol. 25, n° 4, p. 275-295.
6. HINES, T. (1991), «The Myth of Right Hemisphere Creativity», *The Journal of Creative Behavior*, vol. 25, n° 3, p. 223-227.
7. FILION, L. J. (1993), *Système d'activités de l'entrepreneur : quelques réflexions sur la recherche, l'éducation et la formation*, séminaire vénézuélien sur la gestion de la PME, Caracas, Vénézuéla, mars.
8. FILION, L. J. (1990), *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
9. PETERS, R. (1987), *Practical Intelligence. Working Smarter in Business and the Professions*, New York, Harper & Row.
10. AMHEIM, R. (1969), *Visual Thinking*, Los Angeles, University of California Press.
11. RAVEN, J. (1984),
12. LEWIN, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Ed. D. Cartwright, New York, Harper & Row.
13. KEYNES, J.M. (1963), *The General Theory of Employment Interest and Money*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich.
14. COLLINS, O., MOORE, D.G. (1970), *The Organization Makers. A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.
15. FILION, L. J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, Thèse de doctorat, Université de Lancaster, Grande Bretagne [UMI 8919064].
16. BURNS, R.B. (1979), «The Self-Concept : In Theory, Measurement», *Development and Behaviour*, New York, Longman.
17. COOPERSMITH, S. (1967), *The Antecedents of Self-Esteem*, San Francisco, Freeman.
18. L'ÉCUYER, R. (1978), *Le concept de soi*, Paris, Presses Universitaires de France.
19. MARTINEK, T. J., ZAICHKOWSKY, L.D. (1977), *Manual for the Martinek-Zaichkowsky Self-Concept Scale for Children*, Jacksonville, Illinois, Psychologists and Educators.
20. SHAVELSON, R.J., BOLUS, R., (1982), «Self-Concept: The Interplay of Theory and Methods», *Journal of Educational Psychology*, vol. 74, n° 1, p. 3-17.
21. MASLOW, A.H. (1970), *Motivation and Personality*, New-York, Harper & Row.
22. HALL, E.T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, Seuil.
23. HALL, E.T. (1984), *Le langage silencieux*, Paris, Seuil.
- MORENCY, L. (1993), *Pygmalion en classe*, Cap Rouge, Presses Inter-Universitaires.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, London, Mc Graw Hill.

بسم الله الرحمن الرحيم



GREPME
C.P. 500, Trois-Rivières
Québec, Canada
G9A 5H7
Tél.: (819) 376-5080
Téléc.: (819) 376-5079

CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME

du 28 au 30 octobre 1993

Le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) vous invite à prendre part au premier Congrès international francophone de la PME (Carthage - CIFPME 93) sous le haut patronage, notamment, de la Revue internationale PME et de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA). Cette importante manifestation scientifique réunira des chercheurs venant de toute la francophonie. Le thème principal du congrès sera « Compétitivité des PME et marchés sans frontières ».

Espérant vous rencontrer à Carthage, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Samir Bili
vice-président à la programmation
CIFPME 93

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec

Paul-Arthur Fortin

L'année 1993 s'annonce fort bien remplie à la Fondation de l'Entrepreneurship. C'est du moins ce que laissent présager les premiers mois. Depuis janvier, la Fondation a officiellement lancé le premier outil de sensibilisation à l'entrepreneurship en milieu scolaire et présenté deux mémoires en commission parlementaire. Cela ne l'a pas empêchée de tenir son 10^e colloque annuel au début de février, lequel a d'ailleurs connu un succès sans précédent. Entre temps, la collection *Entreprendre* a acquis en notoriété et la période d'inscription au deuxième séminaire, *Pour un Québec entrepreneurial: l'intervention en entrepreneurship*, a débuté. La lecture des quelques lignes qui suivent vous renseignera davantage sur les nombreuses activités mises en branle par la Fondation, pour le développement de l'entrepreneurship au Québec.

L'ENTREPRENEURSHIP FAIT SON ENTRÉE DANS LE RÉSEAU DE L'ÉDUCATION

Dans plusieurs pays comme la Suède et le Japon, on s'efforce de dépister très tôt les personnes qui ont un potentiel pour innover et le goût de créer des entreprises. À l'instar de ces pays, le Québec vient de se doter d'un outil qui contribuera à mettre en valeur son potentiel entrepreneurial.

Le 14 janvier dernier, la Fondation de l'Entrepreneurship a procédé au lancement officiel de son projet *L'entrepreneurship: voie de l'avenir*. Il s'agit d'un programme pédagogique complet, réalisé au coût d'un demi-million de dollars et destiné à la clientèle étudiante des programmes de formation générale et professionnelle du secondaire et du

collégial. Cette série de neuf vidéogrammes vient établir le lien étroit qui existe entre l'entrepreneurship et l'école, soit la formation de personnes aptes à bâtir, à construire une société.

Le 14 janvier dernier, la Fondation de l'Entrepreneurship a procédé au lancement officiel de son projet *L'entrepreneurship: voie de l'avenir*.

Deux mille coffrets ont été distribués gratuitement dans les écoles secondaires, les collèges et les facultés des sciences de l'éducation des universités québécoises. Tous ont maintenant la série en main. Les étudiants y auront accès dans la cadre de cours de formation générale, comme «Éducation au choix de carrière» ou «Éducation économique», ou par le biais d'un des modules de leur programme de formation professionnelle.

La réalisation de ces 200 minutes d'écoute sur l'entrepreneurship a nécessité plus d'une centaine d'entrevues avec des gens d'affaires provenant de 78 entreprises de différentes régions du Québec et de tous les secteurs d'activités.

La Fondation de l'Entrepreneurship a mis deux ans à réaliser ce projet d'envergure, en collaboration avec le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, sans compter l'appui du Bureau fédéral de développement régional (Québec), du Secrétariat aux affaires régionales et des partenaires de la Fondation.

MÉMOIRE SUR LA FISCALITÉ AU QUÉBEC

La Fondation de l'Entrepreneurship a présenté ses propositions à la Commission du budget et de l'administration. Cette commission, convoquée en février dernier pour examiner l'état des finances publiques, vise à sortir le Québec de l'état dans lequel il se trouve actuellement. La question devient alors: Comment augmenter le volume des recettes de façon à ne pas couper dans les services aux contribuables, et cela sans augmenter les taxes ou les impôts?

Dans sa réponse, la Fondation de l'Entrepreneurship préconise le retour au travail des personnes aptes au travail et actuellement sans emploi, grâce au développement de l'entrepreneurship.

La Fondation a comparu devant la commission parlementaire le 10 février. Son point de vue a été défendu par M^{mes} France Duhamel et Monique Dubuc et MM. Jean-Marie Toulouse, Marcel Lafrance et Paul-Arthur Fortin. La Fondation de l'Entrepreneurship avait intitulé son mémoire *Le Québec à l'ouvrage: clé d'un meilleur équilibre fiscal*.

Dans sa réponse, la Fondation de l'Entrepreneurship préconise le retour au travail des personnes aptes au travail et actuellement sans emploi, grâce au développement de l'entrepreneurship.

Plus d'entreprises et plus d'entrepreneurs

Pour la Fondation, la sous-utilisation d'une portion trop grande de ses ressources humaines est le principal problème du Québec. Selon certaines sources, près de 800 000 personnes sont actuellement aptes au travail et sont sans emploi. L'apport économique de ces nouveaux travailleurs, une fois au travail, ferait faire un bond de 50 % au PIB. Mais si l'on veut plus d'emplois, il faut plus d'en-

treprises et pour cela plus d'entrepreneurs. Au Québec, il manque 80 000 entreprises de dix employés en moyenne. Quant aux entrepreneurs nécessaires à leur démarrage, ils existent. La création de plus de 106 000 nouvelles entreprises, en 1992, témoigne de la vitalité de l'entrepreneurship québécois.

Ce sont les PME qui sont responsables de l'augmentation du nombre des emplois. Au Québec, elles contribuent de 75 % à cette augmentation. Toutefois, on constate une sous-utilisation majeure de la ressource humaine en matière d'entrepreneurship. Il importe non seulement de soutenir les entrepreneurs actifs, mais aussi de dépister les entrepreneurs potentiels, puis de les accompagner dans leur démarche initiale.

Un entrepreneur, c'est un cadeau. Il contribue à la création d'emplois, à la vitalité régionale, à l'expression des talents individuels, au développement des produits et à l'ouverture des entreprises. La société québécoise a avantage à se concerter de façon à assurer à ses entreprises une meilleure croissance et des perspectives d'emploi plus grandes.

Le rôle du gouvernement

À cet égard, le gouvernement a un rôle de premier plan à jouer; c'est du moins ce que la Fondation de l'Entrepreneurship a soutenu à cette commission parlementaire. Lors des échanges avec les députés et les ministres de l'Assemblée nationale, la Fondation a exposé six propositions bien concrètes qui visent la création d'emplois:

- 1- d'abord une option prioritaire du gouvernement pour le développement endogène. Selon la Fondation, croire en l'entrepreneurship endogène et se comporter en conséquence peut faire la différence. Cela ne veut pas dire qu'il faille refuser les investissements étrangers. Sans les négliger, il s'agit d'affirmer très fort et très haut la priorité accordée au développement de l'entrepreneurship québécois;
- 2- l'option prioritaire, pour le développement endogène, devrait porter sur le soutien à la PME locale. À cet effet, un mandat précis pourrait être confié au secrétaire général adjoint au

développement régional de chaque région, de veiller au développement de conditions favorables à l'entrepreneurship et à l'amélioration de la convivialité entre les entrepreneurs et l'État;

- 3- un programme de sensibilisation populaire aux valeurs porteuses d'entrepreneurship telles que l'autonomie, la créativité et la responsabilité contribuerait aussi à déclencher le processus et à inciter nos entrepreneurs potentiels à passer aux actes. Nombreux sont ceux qui ignorent posséder de tels talents parce qu'ils n'ont jamais été interpellés en ce sens. Les modestes actions mises de l'avant par la Fondation, comme le concours *Devenez entrepreneur*, portent des fruits. Si le gouvernement supportait, dès le plus jeune âge, les valeurs porteuses d'entrepreneurship et lançait une campagne d'information auprès des grands médias, un pas important pourrait être amorcé;

Les modestes actions mises de l'avant par la Fondation, comme le concours *Devenez entrepreneur*, portent des fruits.

- 4- des programmes de développement de l'«intra-preneurship» et de l'essaimage au sein du gouvernement et des sociétés d'État sont aussi des solutions propres à favoriser l'émergence de nouvelles entreprises. Du point de vue de la Fondation de l'Entrepreneurship, il existe aussi, dans la fonction publique, une sous-utilisation importante de talents. Il faudrait prévoir des passerelles avantageuses qui permettraient à un certain nombre de cadres ou de professionnels de joindre l'entreprise privée ou carrément de démarrer leur propre entreprise. Cela permettrait au gouvernement de poursuivre ses mesures de compression, de rationalisation et d'économie, tout en améliorant son efficacité et en favorisant la création de nouveaux emplois;
- 5- la Fondation de l'Entrepreneurship a aussi souligné l'importance d'un plus grand engagement des universités dans l'incubation d'entreprises technologiques et la nécessité d'un soutien de l'État en ce sens;

- 6- enfin, la Fondation a invité le gouvernement à donner suite à deux demandes des travailleurs autonomes, soit un plan adapté pour des avantages sociaux et un guichet unique pour l'interface État-entreprise.

Le gouvernement doit se repositionner et augmenter la place faite à l'entrepreneurship en son sein. En lui accordant une place de choix dans les grandes orientations gouvernementales et en adoptant une approche plus conviviale à l'égard des entrepreneurs, l'État peut faire la différence. Par exemple, il convient de prévoir, pour la nouvelle Société de développement de la main-d'œuvre, des programmes de formation qui permettraient aux 250 000 entrepreneurs et aux 450 000 travailleurs autonomes actuels de croître dans leur capacité d'entrepreneur et de gestionnaire.

Si nous voulons plus d'entreprises au Québec, l'État doit veiller à minimiser les obstacles sur la route du nouvel entrepreneur. Des formules simplifiées pour la première année, des étapes dans les apprentissages et des personnes-ressources pourraient être prévues. De plus, une réglementation fiscale plus souple assurerait la naissance d'un nombre plus élevé d'initiatives entrepreneuriales.

Si nous voulons plus d'entreprises au Québec, l'État doit veiller à minimiser les obstacles sur la route du nouvel entrepreneur.

10^e COLLOQUE DE LA FONDATION: LA PROSPÉRITÉ VIA LA TECHNOLOGIE

Chaque année, le colloque de la Fondation de l'Entrepreneurship suscite un engouement certain chez tous les intervenants en entrepreneurship. Ce carrefour d'échange et de concertation s'est révélé, une fois de plus, un franc succès et a permis de réunir 590 personnes autour d'un thème bien d'actualité: *La prospérité via la technologie*.

Les 3 et 4 février derniers, les participants ont réalisé un véritable tour du Québec, alors que des représentants de différentes entreprises et organis

mes de toutes les régions du Québec abordaient le thème de la technologie sous l'une ou l'autre de ses facettes. Ils étaient plus d'une centaine de conférenciers à présenter une cinquantaine d'ateliers, de témoignages et de débats tous aussi diversifiés que passionnants.

Le thème de la technologie suscite l'intérêt de tous

La brochette d'activités offertes était bien sûr impressionnante, mais c'est le choix du thème qui semble avoir suscité le taux de participation que nous avons connu; un thème difficile à aborder en cette période où la reprise économique se montre encore timide. La planification du colloque a été réalisée en étroite collaboration avec l'Ordre des ingénieurs du Québec et le Centre de recherche industrielle du Québec, qui ont aussi contribué au déroulement de débats et de discussions sur la présence, le développement et l'effet de la technologie dans l'entreprise.

La pertinence du thème a aussi été soulevée par M. Gilles Loiseleur, président du Conseil du trésor et ministre d'État aux finances, dans son message aux participants. Il a lancé une invitation à s'engager avec confiance et dynamisme dans le nouveau tournant qu'offre la reprise économique. Soulignant que la croissance de l'économie québécoise doit passer par le développement technologique, il a insisté sur l'importance «...d'augmenter le contenu technologique de nos produits, si nous voulons offrir des produits à forte valeur ajoutée et augmenter notre part du marché extérieur... Investir dans la croissance, c'est aussi soutenir l'innovation technologique, la formation de nos ressources humaines ainsi que la construction d'infrastructures ayant un effet positif sur notre compétitivité. La cible de nos initiatives dans ces domaines doit d'abord être la petite et moyenne entreprise, qui constitue l'épine dorsale de l'économie canadienne».

La ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, M^{me} Lucienne Robillard, a elle aussi souligné l'importance d'accorder la primauté au développement de la technologie comme principale voie vers la prospérité. Rappelant aux participants que les efforts consentis en R-D depuis 20 ans demeurent nettement insuffisants, la ministre a

insisté sur l'importance de continuer à y croire: «La récession a mis à rude épreuve notre confiance dans les promesses de la science et de la technologie... En réalité, sans la constance de nos investissements en R-D, c'est l'économie du Québec dans son ensemble qui serait aujourd'hui en déclin.»

La Fondation de l'Entrepreneurship songe déjà à son prochain colloque, qui aura lieu les 2 et 3 février 1994. Comme le thème reste à préciser, nous serons attentifs à vos suggestions en ce domaine.

LA COLLECTION ENTREPRENDRE PARCOURT LE QUÉBEC ET LE MONDE

Depuis la publication du premier guide de la collection *Entreprendre*, en février 1991, onze ouvrages ont été publiés par la Fondation de l'Entrepreneurship et Les éditions Transcontinentales inc., dont l'un avec la collaboration des Presses de l'Université Laval. Au cours de la prochaine année, la Fondation espère en éditer une quinzaine d'autres. À cet effet, elle lance une invitation à tous les auteurs intéressés à publier un ouvrage de vulgarisation sur un sujet d'intérêt pour les intervenants en entrepreneurship, les entrepreneurs actuels et les futurs entrepreneurs.

En octobre dernier, la Fondation a entrepris une tournée dans les régions du Québec afin de mieux faire connaître la collection *Entreprendre* et de recruter de nouveaux auteurs. Après les collèges et les universités du Saguenay—Lac-Saint-Jean, d'Abitibi-Témiscamingue, de Trois-Rivières, de Sherbrooke, de Hull et de Montréal, la Fondation visitera les établissements de Rimouski en avril prochain.

Dernier-né de la collection *Entreprendre*, *Le crédit en entreprise*, écrit par Pierre A. Douville, dévoile l'art de la gestion du crédit en entreprise. Car il s'agit bien d'un art; l'époque où il suffisait de savoir collecter rapidement pour devenir directeur du crédit dans une entreprise est révolue. Le crédit a acquis ses lettres de noblesse et est devenu un outil de vente et de promotion qui a fait ses preuves. Cette nouvelle philosophie a revalorisé mais aussi complexifié la tâche du responsable du crédit, qui doit se révéler bon administrateur et bon vendeur.

Dernier-né de la collection «Entreprendre», *Le crédit en entreprise*, écrit par Pierre A. Douville, dévoile l'art de la gestion du crédit en entreprise.

Ainsi, cet ouvrage intéressera au plus haut point toutes les personnes qui touchent de près ou de loin au crédit en entreprise. Il leur permettra de découvrir les nouvelles techniques et d'en savoir davantage sur les façons d'augmenter l'efficacité de son service de crédit, de réduire sa période de recouvrement, de diminuer ses pertes, d'améliorer la coopération entre ses services de crédit, de vente, de production, etc.

Pierre A. Douville est président de Gestion Drolet-Douville, une entreprise qui offre aux organisations un éventail de cours et de services personnalisés. Ces cours visent à amener les entreprises à développer le potentiel de leurs ressources humaines et à améliorer la gestion de leurs opérations.

D'ici quelques mois, quatre nouveaux guides paraîtront: Pierre Desbiens présentera les différents paramètres de la gestion d'une petite entreprise; Yvon Gasse traitera des caractéristiques de l'entrepreneur et des types d'entrepreneurs; Pierre Levasseur nous entretiendra de la gestion des crises en entreprise; Paul Prévost nous parlera de l'effet de l'entrepreneurship sur le développement local.

Des cassettes audio pour les entrepreneurs

Pour faciliter l'acquisition des connaissances des entrepreneurs actuels et en devenir, la Fondation de l'Entrepreneurship travaille au développement d'un nouvel outil. Il s'agit de cassettes audio qui traiteront de diverses facettes du marketing, de l'étude de marché aux relations publiques, en passant par le produit, le positionnement et la distribution. La Fondation espère présenter sa première série de cassettes audio au cours des prochains mois.

MÉMOIRE SUR LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'HYDRO-QUÉBEC

Le 4 mars dernier, la Fondation de l'Entrepreneurship a présenté un mémoire devant la Commission de l'économie et du travail. Cette commission parlementaire s'est penchée sur le plan de développement d'Hydro-Québec. MM. Jacques Plourde, Yvon Gasse et Paul-Arthur Fortin ont défendu le mémoire de la Fondation.

À l'heure où la conjoncture mondiale oblige les grandes sociétés industrialisées à s'interroger sur le développement économique, la Fondation de l'Entrepreneurship présente sa vision d'Hydro-Québec comme l'un des principaux acteurs de l'entrepreneurship technologique au Québec.

En accord avec l'ensemble des orientations privilégiées par Hydro-Québec dans son plan de développement, la Fondation attire l'attention de la commission sur certaines d'entre elles, qu'elle propose de bonifier. Les suggestions faites visent notamment à accentuer le rôle d'Hydro-Québec en matière de création d'emplois, de vitalité régionale, d'expression des talents individuels, de soutien à d'autres entreprises, de développement des produits et de conquête de nouveaux marchés.

L'essentiel du discours de la Fondation se résume en trois projets majeurs: la possibilité, pour la société d'État, de s'ouvrir davantage à l'«intrapreneurship»; la création d'un fonds permanent de développement technologique; la perspective d'envisager l'énergie comme un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée.

Hydro-Québec et l'«intrapreneurship»

La stimulation de l'«intrapreneurship» à l'intérieur d'une grande entreprise peut se réaliser de multiples façons. Par exemple, l'entreprise peut encourager des projets à l'intérieur des aires d'influence de chaque employé. Elle peut aussi faire appel à leur talent entrepreneurial pour s'engager dans de nouveaux marchés ou aider des membres du personnel à créer leur entreprise. Quels que soient les moyens utilisés, il s'agit de développer une entreprise en capitalisant sur le talent entrepreneurial de ses employés.

Lors de la période d'échanges avec les membres de l'Assemblée nationale, la Fondation de l'Entrepreneurship a reconnu et félicité Hydro-Québec pour ses initiatives en matière d'«intrapreneurship», d'essaimage et de soutien à divers incubateurs d'entreprises. La Fondation a invité le gouvernement à supporter de telles initiatives d'Hydro-Québec et à ajouter comme attente à l'égard de la société d'État, un plus grand engagement en matière de développement technologique.

La stimulation de l'«intrapreneurship» à l'intérieur d'une grande entreprise peut se réaliser de multiples façons.

Création d'un fonds permanent de développement technologique

Hydro-Québec prévoit favoriser le développement des exportations d'électricité. Une telle mesure serait économiquement rentable pour le Québec et les revenus additionnels obtenus grâce à l'exportation pourraient aider Hydro-Québec à aligner ses hausses tarifaires sur l'inflation.

La Fondation propose d'assujettir ces exportations à une redevance, qui serait versée à un fonds permanent de développement technologique, dont les assises régionales seraient liées aux développements hydro-électriques. Ce fonds servirait à accroître le développement de l'entrepreneurship technologique et favoriserait la mise en place de mécanismes visant à assurer la croissance de nouvelles entreprises technologiques. Cette initiative assurerait la création d'entreprises dans toutes les régions où Hydro-Québec est active. De plus, elle offrirait, aux employés qui désirent réorienter leur carrière, une voie qui contribuerait à créer la richesse.

En fait, la Fondation suggère ni plus ni moins de considérer dorénavant l'industrie hydro-électrique non plus comme une matière première indispensable à la réalisation de grands projets, mais comme la base, le point de départ d'un grand nombre de

possibilités d'affaires. L'hydro-électricité doit être perçue comme étant le cœur d'une grappe d'industries.

L'hydro-électricité, un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée

L'hydro-électricité à moindre coût est assurément un avantage concurrentiel. Toutefois, la Fondation croit que cet avantage risque d'être limité par les pratiques du libre-échange. Elle propose donc de s'interroger tout de suite et d'envisager le prix de l'hydro-électricité et de la matière première comme des avantages concurrentiels parmi d'autres. La compétence de la main-d'œuvre, la qualité des produits et l'exploitation de nouveaux créneaux de marché devraient également être considérées comme des avantages concurrentiels. En d'autres termes, la Fondation suggère de redéfinir les notions de développement économique se rapportant à l'énergie hydro-électrique et de la considérer davantage sous l'angle de la valeur ajoutée.

POUR UN QUÉBEC ENTREPRENEURIAL: L'INTERVENTION EN ENTREPRENEURSHIP

Du 9 au 12 août 1993, la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et la Fondation de l'Entrepreneurship offrent un deuxième séminaire sous le thème *Pour un Québec entrepreneurial: l'intervention en entrepreneurship*. Réalisé dans le cadre du *Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship*, ce séminaire s'adresse aux décideurs et aux agents clés du développement économique du Québec.

Il répond aux attentes de ceux et celles qui ressentent le besoin d'actualiser leurs connaissances, de renforcer leur vision de l'entrepreneurship et d'échanger avec leurs pairs sur la problématique de leur intervention. Aux dires des participants au séminaire de 1992, cette rencontre s'avère aussi l'occasion idéale pour se mettre à jour avec les nouvelles recherches et se familiariser avec des notions telles que le maillage, l'essaimage, le parrainage et l'«intrapreneurship». Finalement, le séminaire se veut une occasion privilégiée pour

favoriser la synergie de toutes les entreprises et organismes représentés.

L'invitation est tout particulièrement lancée aux intervenants et aux décideurs, dont l'influence est

déterminante pour le développement de l'entrepreneurship, et qui oeuvrent dans les domaines de l'administration, de la finance, des communications, de l'éducation, de la recherche et du soutien à la PME et à l'entrepreneurship.

	Lundi - 9 août	Mardi - 10 août	Mercredi - 11 août	Jeudi - 12 août
8h30	Accueil du président d'honneur: Guy Savard , président Caisse de dépôt et placement du Québec			
9 h	Présentation – échanges Situation et perspective de l'entrepreneurship dans une économie globale: le cas du Québec Personne-ressource: Yvon Gasse	Présentation – échanges L'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant, l'entreprise et ses stratégies Personne-ressource: Gérald d'Amboise Danielle Medina	Présentation – échanges Le développement régional: approches et expériences Personne-ressource: Paul Prévost	Présentation – échanges L'entrepreneurship: quelques tendances Personne-ressource: Jean-Marie Toulouse
12 h	Déjeuner conférence: Claire Boucher Vice-présidente de Cuirs du Saint-Laurent inc. Directrice des ventes de Entreprises Boucher Itée	Déjeuner conférence: Yvon Giasson Président directeur général Orthofab	Déjeuner conférence: Jean Lavigne Associé Acom inc.	Déjeuner conférence: Guy Émond Président-directeur général Humeur Design inc.
14 h	Présentation – échanges L'esprit d'entrepreneurship: émergence et développement Personne-ressource: Louis-Jacques Filion	Présentation – échanges L'intrapreneurship: une composante d'une culture entrepreneuriale Personne-ressource: Camille Carrier	Présentation – échanges Les formes spéciales d'entrepreneurship Personne-ressource: Marcel Lafrance	«Musts» de l'entrepreneurship Animateurs: Paul-Arthur Fortin Yvon Gasse
17h30	Dîner Pavillon La Laurentienne	Cocktail Dîner Pavillon La Laurentienne	Soirée – croisière	
19 h	Présentation—échanges Le développement économi- que: une question de bien-être ou de croissance Personne-ressource: Ghislain Théberge	« Parler pour parler » Projets régionaux Tour de table Personne-ressource: Paul-Arthur Fortin		

La brochure de présentation complète du séminaire est disponible auprès de M^{me} Marthe Lefebvre, au numéro de téléphone (418) 656-2490, et à l'adresse suivante: Faculté des sciences de l'administration, Pavillon Palasis-Prince, Université Laval (Québec), G1K 7P4. Les inscriptions doivent être complétées avant le 1^{er} juin 1993.

L'Université de Sherbrooke

L'expérience par excellence



Première université au Québec et deuxième au Canada à instaurer un régime coopératif d'enseignement, l'Université de Sherbrooke continue d'innover en favorisant la formation pratique en milieu de travail. Plus de 500 entreprises participent chaque année aux quelque 3 200 stages offerts dans le cadre d'une vingtaine de programmes d'enseignement.



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Renseignements sur les programmes:

(819) 821-7681

1-800-267-UNES (sans frais)

Principes de gestion d'un banquier suisse : Patrick Odier

Entrevue d'André Briand

Cette banque privée suisse a été créée en juin 1798 à Genève et n'a jamais cessé d'exercer la même activité. Elle est spécialisée dans la gestion de fortune internationale. De plus, la banque est présente à Montréal, Londres, New York, Amsterdam, Gibraltar, Bermudes et à Tokyo. Elle compte environ 700 professionnels de haut niveau, dont 550 au siège social à Genève, permettant de rester en phase avec le monde de la finance internationale.

Contrairement aux sociétés anonymes, propriétés d'actionnaires n'ayant souvent aucun lien concret avec l'entreprise, «Lombard Odier & Cie» est une société en commandite, administrée et dirigée collégialement par ses huit associés. Ils sont solidairement garants des engagements de la banque sur tous leurs biens personnels. La structure de cette banque comprend, entre autres, plusieurs départements: les services de courtage qui exécutent les transactions boursières; les services de financements spéciaux qui se chargent des opérations particulières; les achats et ventes de société; les investissements directs; les placements de titres.

Les banques privées sont un phénomène peu connu au Québec ou au Canada. Quelles en sont les principales caractéristiques?

La banque privée se distingue de l'industrie bancaire en général par différentes caractéristiques. La première est sa forme juridique. La banque privée suisse a la caractéristique d'être une société de personnes, c'est-à-dire une association de personnes ayant chacune une responsabilité illimitée sur les engagements dans leurs affaires.

La banque privée suisse a la caractéristique d'être une société de personnes, c'est-à-dire une association de personnes ayant chacune une responsabilité illimitée sur les engagements dans leurs affaires.

La deuxième caractéristique de la banque privée a trait à l'activité. Elle se distingue des autres banques, dans la mesure où elle est généralement spécialisée

dans les activités de gestion de fortune ou de patrimoine ou d'actifs financiers, et de toutes les activités qui y sont liées, c'est-à-dire les activités d'exécution de bourse ou de dépôt titre, de recherche financière par exemple. La banque privée est une industrie très ancienne qui possède une tradition, notamment en Suisse. On ne retrouve plus, dans le monde, qu'un très petit nombre de banques organisées sous la forme juridique de banque privée. Il y en a une ou deux à Londres, une à Paris, peut-être une qui lui ressemble aux États-Unis, mais vraiment l'essentiel de l'industrie reste en Suisse où nous avons à peu près aujourd'hui vingt institutions de cette nature parmi les maisons les plus importantes dans le monde. Toutefois, il y a des activités bancaires que ces banques privées n'offrent pas, notamment toute l'activité de crédit, à l'exception peut-être des crédits sur les titres détenus en dépôt pour les clients. Elle n'a donc pas d'activité commerciale. Également, je crois que la responsabilité illimitée qu'implique la forme juridique amène la direction de ces entreprises à déterminer, non seulement pour ses clients, mais aussi pour la gestion de la banque, une politique d'investissement extrêmement prudente puisqu'il n'y a pas de distinction entre les actifs de celui qui fait la politique d'investissement et de celui qui gère la banque.

Quelles sont les différences ou les ressemblances entre les banques privées ou mêmes publiques suisses et celles que l'on retrouve en Amérique du Nord?

Les banques privées se ressemblent par leurs activités; elles sont toutes spécialisées dans la gestion de fortune.

Il est clair que si vous commencez à être tenté, dans le domaine bancaire, par des activités du type prise de participation pour votre propre compte ou produit financier à haut degré de risque, vous ne pourrez pas, avec une structure juridique de responsabilité illimitée, vous garantir des impondérables qui sont tout simplement ceux du marché.

Je lisais, dans le journal «Le Monde», que les banques suisses vont mal, qu'il y aurait possiblement des fermetures, des licenciements. Est-ce que cela s'adresse également aux banques privées?

On ne peut pas dire que les banques suisses vont mal, on doit plutôt dire que les banques suisses s'adaptent. Cela signifie que certaines d'entre elles vont mieux que d'autres et, par conséquent, il y a des différences selon le type d'organisation et d'institution. Je crois que la Suisse a connu un marché florissant dans ce domaine comme dans d'autres et, à l'instar d'autres pays, elle est relativement protégée de la concurrence. Et la Suisse a eu la sagesse de se déréglementer avant d'être forcée de le faire à cause des pressions de l'étranger. Nous vivons depuis trois ou quatre ans une déréglementation ou une *déprotection* et une décartellisation du secteur bancaire qui fait que toute la branche s'adapte à une situation internationale nouvelle. Cela signifie que certains établissements pouvaient exister, parce qu'il y avait des accords tarifaires protectionnistes ou des conventions internationales nous protégeant de la concurrence étrangère. Ces banques n'avaient toutefois pas la masse critique, ni la diversification; elles avaient des coûts trop élevés et ont dû s'associer à d'autres ou même, malheureusement, parfois disparaître. Même s'il y a moins d'établissements bancaires maintenant, cela ne veut pas dire que collectivement la banque suisse soit moins forte, cela veut dire qu'elle se restructure complètement. Et vous assistez en Suisse à beaucoup de fusions et nous avons eu une ou deux affaires de fermeture de banque ces derniers temps. La banque privée,

heureusement, a jusqu'ici été soumise à peu de suppressions d'emplois, premièrement parce qu'elle est spécialisée dans un domaine compétitif en ce qui a trait au service et aux coûts et, deuxièmement parce qu'elle a depuis assez longtemps une flexibilité en termes de management, peut-être a-t-elle eu la sagesse de renoncer à certains types d'affaires et de se concentrer sur ce qu'elle sait bien faire et, par conséquent, d'offrir ses services d'une manière plus efficace dans cette concurrence accrue.

La Suisse a eu la sagesse de se déréglementer avant d'être forcée de le faire à cause des pressions de l'étranger.

L'entrée possible de la Suisse dans la Communauté économique européenne est-elle une menace pour l'originalité de votre type d'institution ?

Nous devons l'analyser en termes de risques et en termes d'opportunités. Mon interprétation de ce qui est en train de se produire avec la Communauté économique européenne est que cela crée probablement plus d'opportunités pour la banque, pour l'industrie bancaire en général, mais que ça ne crée pas de risques supplémentaires. En effet, les critères de fonctionnement des banques en Suisse sont déjà qualitativement très élevés en ce qui concerne le standard, le ratio de risque ou de protection contre le risque, le ratio de liquidité et l'exigence professionnelle. Actuellement, nous sommes un tout petit peu au delà des exigences minimales de la Communauté économique européenne.

Ensuite, les banques suisses sont connues pour leur développement international et cela depuis longtemps. Alors je pense que pour la majorité d'entre elles, c'est un marché qui est déjà fort connu. Maintenant, il y a évidemment des obstacles à franchir, des défis à relever; ces obstacles touchent un certain nombre de problèmes. Je pense par exemple à l'obstacle consistant à trouver, sur le marché, les compétences qui permettront à la banque d'être encore plus compétitive et de développer des créneaux ou des segments de marchés en termes de nouveaux produits. La mobilité du personnel

sera plus grande, même si la banque suisse est aussi reconnue pour une certaine stabilité de son personnel. La perte de personnel très compétent pourrait être un obstacle et il faudra que nous soyons très vigilants.

C'est une des forces de la place financière suisse puisque nous avons, dans notre législation, une obligation de secret qui s'appelle le secret bancaire; nous prétendons que le secret bancaire est un avantage énorme pour le client, pas uniquement pour l'institution.

Le deuxième obstacle tient à la relation entre les autorités de réglementation et l'industrie bancaire. La Suisse possède une réglementation très forte, la plus stricte au monde, dans le domaine des activités financières. Toutefois, nous devons faire très attention que notre réglementation ne devienne un désavantage compétitif à l'étranger. Pourquoi? Parce que si nous sommes plus contrôlés, il y a évidemment une tentation de l'État suisse à vouloir appliquer cette réglementation aux banques suisses dans leurs activités hors de la Suisse. Par conséquent, nous pourrions nous retrouver, et ça c'est un danger qu'il faut combattre, dans une situation où, parce que nous sommes suisses, réglementés par une autorité de contrôle suisse, nous nous trouvons sur un marché étranger, plus contrôlés ou contrôlés différemment de nos concurrents. Je ne dis pas que le contrôle est mauvais, je dis que s'il est différent, il crée un désavantage compétitif que les concurrents sur place n'ont pas.

Enfin, le dernier point touche l'échange d'informations puisque, comme vous le savez, la Suisse connaît aussi un certain nombre d'avantages sur le plan notamment de la confidentialité avec laquelle les affaires sont traitées. C'est une des forces de la place financière suisse puisque nous avons, dans notre législation, une obligation de secret qui s'appelle le secret bancaire; nous prétendons que le secret bancaire est un avantage énorme pour le client, pas uniquement pour l'institution. C'est un avantage pour le client dans la mesure où celui-ci

bénéficie, en Suisse, d'une attitude du banquier qui a le réflexe de protéger son client pour tout ce qui concerne sa sphère privée. Il y a toutes sortes de circonstances où vous ne souhaitez tout simplement pas qu'une information soit sur la place publique. Or, si cette tradition venait à être faussée par des comportements de la Communauté économique européenne ou par des pressions internationales, on pourrait s'imaginer que cette qualité, que j'appelle actif de la banque suisse, puisse être remise en question, et je ne crois pas que ce soit le cas aujourd'hui, mais je dis que c'est simplement là un défi qu'il faut que nous relevions en tant que banque suisse.

Est-ce qu'il y a des valeurs dominantes, des croyances particulières qui caractérisent votre organisation et la distinguent des autres?

C'est beaucoup plus facile à dire qu'à démontrer ou à écrire, mais je crois que la première des valeurs qui prévaut chez nous, c'est que l'intérêt de la clientèle prime. C'est un métier dans lequel il est trop facile de l'oublier; chez Lombard Odier & Cie, nous en avons fait une valeur essentielle.

La deuxième valeur clé, je crois, chez nous, c'est que nous devons avoir une solidarité dans la gestion de nos ressources, je dirais une solidarité d'objectifs qui existe à tous les échelons de l'entreprise. L'intérêt supérieur de la clientèle entraîne une solidarité dans l'objectif de la stratégie de l'entreprise. Vous ne faites pas d'une entreprise une entreprise à succès si vous n'avez pas un canal d'information et un dialogue interne.

Et puis le dernier point, et on le dit en souriant, nous devons nous rappeler en tout temps que la tradition qui est la nôtre existe parce que nous avons réussi à traverser des cycles très différents depuis la création, en 1798, de notre Maison. Par conséquent, nous voulons plutôt dire que c'est cette capacité, cette flexibilité de traverser des moments très différents et de nous adapter qui fait la force de notre entreprise. Autrement dit, c'est parce que nous sommes bons que nous existons depuis si longtemps !

Quelle est la force de votre organisation?

Nous sommes très orientés vers les besoins financiers de nos clients. Nous sommes tellement orien-

tés sur le service personnalisé et individualisé que, finalement, on fait presque ce que l'on appelle du «quality control» permanent. On demande aux clients comment ils vont et ce qu'ils veulent.

Nous sommes très près de nos clients, chez Lombard Odier & Cie. Nous sommes huit associés gérants, nous avons environ 120 gérants de fortune qui travaillent avec les clients au jour le jour; nous sommes une petite entreprise, quand même d'une taille respectable, une taille de 700 personnes environ. Tous possèdent cet esprit de collaboration et sont à la recherche de la qualité permanente.

Quelle est votre vision du rôle d'un gestionnaire?

Je pense que, dans notre domaine d'activité, nous devons pouvoir mesurer la qualité de nos services en permanence. Nous ne pouvons pas laisser le service se développer et tout d'un coup se dire on va mesurer. Il y a un trop gros risque de concurrence, un risque de désagrément si, sur la durée, vous n'êtes pas constamment à cheval sur ces problèmes de la qualité; le gestionnaire ou le dirigeant d'entreprise doit donc mettre un accent très fort sur le sens du service, la mesure de la qualité du service en permanence. C'est difficile de dire comment on le fait, mais il y a quand même quelques points clés, quelques repères. Dans notre métier, c'est assez facile de savoir si un client est content ou pas. On le voit tout de suite, les clients nous le disent. Nous pouvons plus facilement nous mesurer à la concurrence quand il s'agit d'institutions, car si nous sommes bons, cela se voit, et si nous sommes mauvais, cela se voit aussi. Nous sommes compétitifs et nous y mettons tous les moyens à notre disposition, tout en étant vigilants. Je pense que la deuxième chose qui est absolument essentielle aujourd'hui, c'est d'éviter la tentation de tout faire. Il y a une certaine facilité à prendre des idées et à les mettre en pratique. Mais la clé du succès, pour le dirigeant d'aujourd'hui, c'est de ne pas tout faire; c'est de trier les idées et surtout de se concentrer sur ce que l'on sait bien faire plutôt que de trop diversifier ses activités.

Il faut donc éviter la tentation de diversifier parce que l'on est moins rapidement rentable dans un secteur ou parce que la concurrence est plus forte, car nous avons vu, dans notre métier de banquiers,

et dans la gestion de fortune en particulier, des choix ou des orientations pris par des concurrents, qui se sont révélés dramatiques parce qu'ils ont mobilisé des ressources importantes de management, de temps et d'argent. On doit faire très attention.

Vous devez être conscient de la demande pour ne pas défendre des modèles du passé, mais une demande du futur.

Troisième élément, et je crois que c'est absolument fondamental: il faut être proche du client. Je pense que c'est vrai pour tout le monde, et tout le monde le dit, et tous les livres de marketing en parlent, mais je ne crois pas que l'on se rende compte de ce que cela signifie que d'être proche du client. Je le perçois comme l'un de nos actifs à défendre et à préserver, cela veut dire qu'on devrait obliger tous les dirigeants d'entreprises à descendre dans le département de vente et à faire la vente d'un produit deux ou trois fois par an. Vous ne vendez pas un avion, vous ne vendez pas un vêtement, vous ne vendez pas un service bancaire sans avoir vu ce que le client veut. Si le client vous dit que ça ne va pas parce que la manche est trop large et que ce n'est plus la mode et que vous continuez à vendre des vestes avec des manches trop larges, vous pouvez prendre une très bonne décision concernant l'efficacité de la production d'une manche trop large, mais vous ne vendrez jamais rien. Vous devez être conscient de la demande pour ne pas défendre des modèles du passé, mais une demande du futur. C'est le rôle du dirigeant. Évidemment, le rôle du dirigeant c'est d'assurer ce mélange de compétences qui vous permet d'avoir en tout temps, dans votre relation avec le client ou suivant la politique de l'entreprise, un bon équilibre entre l'expérience du plus ancien et la volonté d'innover du plus jeune. Il y a des entreprises qui ne sont connues que pour un produit extraordinaire, je pense à une entreprise dans le domaine de l'horlogerie en Suisse. C'est absolument incroyable! Je ne sais pas comment elle fait. Elle parvient à innover dans la vente d'un même produit. Je pense qu'elle écoute et comprend bien la clientèle. Il faut être proche du client. Par exemple, dans le secteur bancaire, nous sommes de

plus en plus, d'ailleurs notre histoire est partie de là, actifs dans le domaine de la banque d'affaires.

**Comment devient-on un bon gérant de fortune?
Comment forme-t-on un gestionnaire de fortune?**

Avant de parler de la façon dont on devient un bon gérant de fortune, il faut faire la distinction entre la direction de l'entreprise et le métier. Nous nous attarderons d'abord sur le métier de gérer les fortunes. Je crois que l'on devient un bon gérant de fortune en ayant: premièrement, un bon sens; deuxièmement, une éthique irréprochable; troisièmement, un sens du service; quatrièmement, une formation soit pratique, qui implique un certain temps de pratique du métier, soit académique. Et je dirais que chez nous, le droit ou les sciences commerciales sont les formations de base parce que, évidemment, la gestion de fortune fait essentiellement appel à des notions juridiques et économiques. Je dirais cependant que les meilleurs éléments ne sont

Je crois que l'on devient un bon gérant de fortune en ayant: premièrement, un bon sens; deuxièmement, une éthique irréprochable; troisièmement, un sens du service; quatrièmement, une formation soit pratique, qui implique un certain temps de pratique du métier, soit académique.

pas forcément des universitaires. Les jeunes d'aujourd'hui sont plus nombreux à être universitaires, parce que l'accès aux études est relativement plus facile que par le passé; mais l'expérience est irremplaçable et on s'aperçoit que ceux qui, lorsqu'ils commencent, n'ont pas nécessairement un bagage académique se rattrapent très vite au cours des années, s'ils ont ce bon sens dont je viens de parler. Notre politique de recrutement est extrêmement sensible à cet élément. Pourquoi? La gestion de fortune c'est le choix des instruments financiers que vous allez mettre dans le portefeuille de quelqu'un d'autre. Il faut du flair! Si vous me demandez ce que je pense du dollar canadien, je

vais vous donner 3 explications économiques. D'accord, vous pourrez m'en donner 3 autres et on ne sera jamais d'accord. Peut-être que l'on sera d'accord, mais ce sera sur des arguments théoriques. Je pourrais toujours vous trouver quelqu'un qui dira le contraire. Ce n'est pas une science exacte, donc ce qui compte, c'est le flair. Et ce flair-là c'est de l'intuition...

L'intuition ne disparaît-elle pas de nos organisations?

Je ne sais pas. Pourtant, c'est très très important. Et cela, ça s'affine l'intuition, ça ne s'invente pas; c'est comme l'éthique, on peut difficilement enseigner l'éthique, soit vous en avez, soit vous n'en avez pas. Par contre, ça peut s'affiner, se vérifier, se valider. Et l'intuition nous essayons de l'affiner en disant :

- 1- il n'y a pas que les universitaires qui peuvent réussir;
- 2- que vous soyez universitaire ou non, vous allez devoir passer par la chaîne opérationnelle avant de prétendre pouvoir régler tous les problèmes du monde actuel;
- 3- vous avez un processus de socialisation identique pour tout le monde. Notamment lorsqu'il s'agit de progression de carrière, chez nous, dans le domaine de la gestion, nous insistons énormément sur le côté reconnaissance, par les autres, de la compétence de l'individu en question et pas uniquement de la part d'un supérieur immédiat.

Vous parlez d'expérience. À quels types d'expérience faisiez-vous référence?

L'expérience peut avoir différentes sources. Prenons l'exemple de l'exécution d'ordres de bourse: un opérateur de bourse peut, et nous en avons quelques-uns dans l'entreprise, devenir par expérience quelqu'un qui s'élève petit à petit, à partir de cette fonction, pour voir le monde plus largement et devenir un très bon gestionnaire. L'inverse est aussi vrai, mais c'est plus difficile. Je dirais que vous pouvez faire évoluer quelqu'un d'une fonction très précise s'il a le sens du service. Je suis convaincu que ce n'est pas seulement le droit ou la science économique qui fait de bons gérants de fortune.

J'aime bien l'idée d'avoir, dans ce métier, des gens qui ont fait des lettres, qui sont intéressés par l'histoire, des physiciens ou des techniciens, tout simplement parce qu'ils ont une approche différente. Nous devons maintenir, dans le secteur des services, une approche de recrutement et d'engagement de compétences qui vient d'ailleurs. Si je devais former des gérants aujourd'hui, j'irais moi-même en formation continue. La première chose que j'aimerais faire serait de les mettre dans un groupe où il y aurait des industriels et des banquiers, mais pas un groupe où il n'y aurait que des banquiers.

J'aime bien l'idée d'avoir, dans ce métier, des gens qui ont fait des lettres, qui sont intéressés par l'histoire, des physiciens ou des techniciens, tout simplement parce qu'ils ont une approche différente.

Nous avons eu des expériences fantastiques par le passé, avec des gens d'ailleurs (certains anciens et actuels associés) qui n'avaient pas forcément de formation universitaire. Et il n'y a rien de bien ou de mal, c'est un fait. Si vous regardez au sein de l'industrie bancaire suisse par exemple, il y a des postes de direction qui sont occupés par des gens ayant suivi la filière dont je vous parlais; l'expérience qui s'appelle l'apprentissage chez nous et qui leur a permis de gravir tous les échelons. Ils se sont par la suite révélés efficaces parce que leur vision, dans l'ensemble de la situation de la banque, était meilleure que celle de n'importe quel docteur en philosophie ou autre scientifique.

En général, est-ce que celui qui entre chez vous au bas de l'échelle doit gravir les échelons un à un? Dès lors, vous lui faites faire un petit peu de tout dans différents services pour qu'il ait une vision d'ensemble de l'entreprise.

Toujours. Tout nouveau collaborateur doit passer un certain temps à comprendre la maison, ses activités, le fonctionnement du groupe avant de commencer son travail actif. Ce n'est pas toujours

possible de le faire de façon très large parce qu'il y a des besoins qui sont urgents. Mais rappelez-vous que nous avons, en Suisse, un système d'apprentissage qui est extraordinaire. Un jeune de quinze ans qui termine son cours secondaire, plutôt que d'aller pointer au chômage ou de prendre un travail en fonction d'un salaire, s'embauche dans une entreprise qui, à son tour, s'engage à le former pendant 3 ou 4 ans. Elle le forme, le paie et lui donne un diplôme qui lui permet de comprendre tous les rouages d'un métier. Je crois que la Suisse est, sur ce point, un peu unique. Et ça nous donne des collaborateurs extraordinaires dans les domaines bancaire, artisanal, industriel... Cela existe dans tous les domaines et permet une insertion professionnelle évidemment largement facilitée. Parmi les universitaires qui viennent chez nous, on en sélectionne 5 par an et on leur dit: «vous avez 2 ans pour trouver votre place exacte dans le groupe: un an pour faire le tour des opérations et une autre année pour aller à l'étranger, soit au Japon, au Canada, aux États-Unis, n'importe où». Nous le faisons systématiquement. En général, nous prévoyons en même temps un travail initial de réflexion et d'analyse.

Nous avons eu des expériences fantastiques par le passé, avec des gens d'ailleurs (certains anciens et actuels associés) qui n'avaient pas forcément de formation universitaire.

Y a-t-il un modèle suisse de management?

Je ne peux me prononcer pour les entreprises suisses telles que Nestlé ou Swissair, deux exemples différents d'entreprises. Vous auriez sûrement deux explications différentes. Cela dépend très souvent du leadership.

Chez nous, je dirais que le management a ceci de différent, et je crois que c'est l'essentiel de ce que je peux vous dire sur ce sujet: nous sommes à la fois des professionnels de la gestion de fortune et des dirigeants d'entreprises. C'est-à-dire que dans l'activité d'un associé d'une banque privée, qui est tout de même une activité à risques, puisque nous travaillons avec l'argent des autres. Les prises de

décisions concernant l'entreprise ne sont pas différentes de celles que nous prenons pour nos clients. Autrement dit, celui qui dirige l'entreprise sait ce qu'est un client, ce qu'il veut, d'où il vient et comment il réagit. Chaque associé a ce contact avec le client. Nous ne sommes pas des technocrates de la direction d'entreprise, nous sommes des professionnels de la gestion de fortune regroupés en collège, qui à la fois dirigeons notre entreprise et voyons nos clients.

Mais rappelez-vous que nous avons, en Suisse, un système d'apprentissage qui est extraordinaire. Un jeune de quinze ans qui termine son cours secondaire, plutôt que d'aller pointer au chômage ou de prendre un travail en fonction d'un salaire, s'embauche dans une entreprise qui, à son tour, s'engage à le former pendant 3 ou 4 ans.

Le capital de la banque n'est pas distinct du capital des associés et, par conséquent, notre responsabilité est illimitée. Nous nous sommes répartis, entre associés, la gestion des différents secteurs d'activité. Il y en a suffisamment pour une banque de notre taille. Nous avons également mis en place un comité de direction qui se réunit toutes les semaines et gère les affaires courantes de la banque. Ce comité est composé de 5 personnes de la direction générale et comprend 3 des 8 associés. Le collège décide de la politique et de la stratégie d'entreprise à long terme, lesquelles sont ensuite appliquées par la direction générale.

Une des tendances que l'on observe en Amérique est de «dégraisser» la structure administrative en enlevant des niveaux hiérarchiques. Qu'en est-il en Suisse?

On assiste en Suisse à quelques tentatives dans ce sens; je crois que je peux citer des noms, si vous voulez vérifier: Swissair est parti dans cette direction; Ciba Geigy agit dans ce sens; Crédit Suisse

également.» Nous, nous avons toute une échelle de cadres, que nous avons voulu conserver, et je ne peux pas vous dire si c'est bien ou non d'enlever des titres hiérarchiques; je vais être affreusement simple dans ma façon de raisonner. Je pense que la nature humaine est ce qu'elle est: elle a besoin de stimulants et d'incitatifs dans l'entreprise; on les retrouve dans le grade hiérarchique. Mon sentiment et mon intuition me font dire qu'en aplatisant des structures hiérarchiques, vous courez probablement un risque de démobilisation des ressources, ou des énergies, des bons éléments, plutôt qu'une mise à profit de cette énergie. Je crois que les inconvénients sont plus importants que les avantages, mais j'avoue que mon raisonnement est théorique puisque nous n'avons pas essayé cette voie et je ne sais pas quels ont été les résultats ailleurs. Dans l'entreprise, les cadres doivent avoir des grades, des fonctions, des objectifs. Vous ne pouvez pas commencer à fusionner des fonctions trop différentes, or c'est ce que vous faites en aplatisant les niveaux hiérarchiques.

À la réflexion, le risque inverse existe aussi: on crée une série de titres, et cela se traduit par des fonctions qui ne sont plus des fonctions de management, mais des fonctions de star. C'est aussi un risque.

À quoi attribuez-vous le succès du modèle japonais?

Premièrement, il y a l'aspect quantitatif qui, à mon avis, est important. Les Japonais travaillent plusieurs heures par semaine. Je ne suis pas sûr que, si les Japonais travaillaient le même nombre d'heures que les Américains, ils seraient la puissance qu'ils sont aujourd'hui.

Deuxièmement, les Japonais ont été inventifs concernant leurs méthodes de fabrication. Ils ont bien utilisé le temps de travail. Cela c'est peut-être un défaut des industriels occidentaux par rapport aux Japonais: ils ont moins mis l'accent sur ces techniques de production et les Japonais, qui n'ont pas privilégié les innovations ou les développements technologiques, se sont arrangés pour exploiter ceux-ci et les transformer en produit à l'aide de techniques parfaitement adaptées. L'occidental est bon dans l'idée, dans le développement d'idée et la découverte, ça c'est très vrai pour les États-Unis, mais il est moins bon dans la mise en application et la transformation d'idée en produits.

Le cercle de qualité a une valeur essentielle, à mon avis, parce qu'il crée une loyauté, une solidarité du travailleur japonais avec son entreprise. Je crois que le gros avantage des cercles de qualité c'est que chaque employé se dit «mais au fond, pourquoi fait-on ça? C'est pour l'entreprise et comme tout le monde le fait, tout le monde travaille pour l'entreprise et pas pour soi».

Le gros avantage des cercles de qualité c'est que chaque employé se dit «mais au fond, pourquoi fait-on ça?»

Je me souviens d'un Canadien, une industrie canadienne très connue dans la région de Montréal, qui m'a dit «j'ai eu des problèmes avec des gens qui ont travaillé en Europe, j'ai eu des problèmes pour transformer la mentalité».

«Je devais transformer la mentalité d'une des filiales acquise en Europe, quand je me suis aperçu que tous les ouvriers travaillaient pour leurs salaires». J'ai donc transformé le travail égale salaire en client égale salaire. Et sur chacun des produits, de manière symbolique, il a nommé le client qui achetait le produit; ainsi, l'ouvrier, au lieu de dire «c'est l'entreprise xyz qui m'emploie qui paie mon salaire», ce qui est tout à fait banal parce que tout le monde fait ça, il disait «c'est Monsieur x qui va acheter ce produit grâce à qui j'ai un salaire». Ce très simple changement a créé une modification dans la productivité du travailleur de la filiale en question.

Pour en savoir plus sur les organisations

Denis Martel

Colloque du centre interuniversitaire de recherche d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC)

Dans le cadre du congrès annuel de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences (ACFAS) qui s'est tenu à Rimouski du 17 au 21 mai 1993, messieurs Carol Saucier (UQAR), Denis Martel (UQAC), Marcel Roy (UQAM) et Jean-Claude Guérard (HEC) ont organisé un colloque ayant pour thème: « L'éducation coopérative: la démocratie comme enjeu ».

À la suite des États généraux de la coopération, mis sur pied par le Conseil de la coopération du Québec, qui ont eu lieu à Saint-Hyacinthe au début de mai 1992, l'éducation coopérative resurgit comme étant une préoccupation essentielle du mouvement coopératif, de même que des universitaires s'intéressant au coopératisme.

S'interroger à propos de l'éducation nous renvoie à la question suivante: Comment passe-t-on des valeurs coopératives, redéfinies en fonction des besoins et des réalités des sociétés contemporaines, à des pratiques qui sont conformes à ces valeurs? De plus, ces États généraux ont confirmé que des problèmes se posent actuellement dans divers secteurs coopératifs. Comment assurer une meilleure participation des coopérateurs et des coopératrices à la vie démocratique de leur organisation? Une sensibilisation accrue des membres et des employés de valeur serait-elle un moyen de susciter une participation plus large de ces acteurs.

Le colloque s'est étendu sur deux jours: trois demi-journées ont été consacrées à l'éducation coopérative, et la quatrième à l'économie sociale. Quant au thème « L'éducation », il fut traité sous trois angles analytiques distincts mais complémentaires:

- le(s) contenu(s) de l'éducation;
- la(les) pédagogie(s) de formation;
- les interventions de formation.

La quatrième demi-journée du colloque fut réservée à l'économie sociale et à la nature composite de ce concept. L'économie sociale est un troisième secteur distinct de l'économie capitaliste et de l'économie publique:

Mais ce troisième secteur est encore en phase d'émergence... La nouvelle économie sociale voit le jour comme une composante institutionnelle supplémentaire de notre système économique, différente à la fois du secteur public et du secteur capitaliste mais tout aussi structurelle que ceux-ci, composante à la fois nécessaire pour l'amélioration de l'allocation des ressources et de la redistribution des revenus, et utile pour la stabilisation économique qui s'avère essentielle si l'on vise une croissance équilibrée et soutenue, mais aussi respectueuse vis-à-vis de l'éco-système.¹

Cette réflexion s'est terminée par la présentation d'une recherche portant sur les corporations de développement économique et communautaire (C.D.E.C.). Le débat fut parfois fort animé et extrêmement fructueux. Ce colloque fut une véritable réussite. Il a permis à tous les participants de mieux saisir la problématique de l'éducation et de la participation coopérative de même que celle de l'économie sociale, secteur en émergence dans nos sociétés industrialisées.

Denis Martel

Professeur

Université du Québec à Chicoutimi

1. DEFOURNY, MONZON CAMPOS, J.L. (1992), *Économie sociale*, De Boeck-Wesmael., Bruxelles, p. 17-18.

Principes de gestion financière des sociétés

R.A. Brealy, S.C. Myers, P. Laroche
Mc Graw Hill, 1992, 1460 pages

Ce volume que l'on peut considérer comme une référence en finance corporative connaît un succès international. Il est utilisé dans plusieurs maisons d'enseignement en Europe, notamment en France et en Angleterre, de même qu'aux États-Unis et au Canada. Il s'agit de la deuxième édition canadienne dont l'adaptation canadienne française a été réalisée par Pierre Laroche, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. D'ailleurs, l'édition canadienne tient compte du contexte canadien et québécois, notamment en ce qui a trait à la fiscalité et aux exemples facilitant la compréhension de certain concepts. Quelques sujets d'actualité, telles l'évaluation d'entreprise, la théorie des options et les techniques d'immunisation y sont traités. La traduction des guides pédagogiques qui accompagnent la version anglaise de ce livre devrait permettre une plus grande diffusion de celui-ci au Québec.

Ce livre, écrit dans un style agréable, présente la finance d'une façon attrayante, même pour un non-initié et soumet une présentation assez originale des concepts de la finance corporative. Une approche intuitive des principales notions financières a été préférée aux démonstrations mathématiques que l'on retrouve généralement dans ce type d'ouvrage. Ses caractéristiques de même que ses qualités d'outil pédagogique en font un ouvrage de premier plan fort apprécié des étudiants. Les auteurs n'ont pas hésité à exposer les limites actuelles de la modélisation financière et les polémiques qui existent entre les théoriciens de la finance. Ce volume offre donc un certain équilibre entre d'une part les interrogations soulevées par les théoriciens et les praticiens, et d'autre part l'état actuel des recherches. Par contre, du point de vue d'un lecteur plus spécialisé, l'apparente limpidité des explications relatives à des questions généralement considérées difficiles du point de vue conceptuel, tel le choix d'une structure du capital optimale, donne parfois l'impression que le volume véhicule une fausse image de la réelle complexité des éléments de la finance corporative.

Cet ouvrage deviendra à coup sûr un instrument de référence fort utilisé dans les universités québécoises.

Denis Martel
Professeur, DSEA - UQAC

Management des organisations

Hellriegel et collaborateurs
Éditions De Boeck Université et ERPI 1992

«Management des organisations» est la traduction fidèle de la cinquième édition de *Organizational Behavior* parue en 1989; la sixième édition de la version originale est maintenant disponible. Il est à noter que le titre anglais de l'ouvrage rend compte plus adéquatement de son contenu.

Le cheminement suivi dans ce volume se compare à ceux empruntés par d'autres livres traitant du même sujet. Ainsi, les auteurs s'intéressent d'abord aux dispositions individuelles motivant la conduite, s'attardent ensuite aux mécanismes interpersonnels et de groupe avant de passer aux mécanismes organisationnels permettant d'analyser la réalité humaine dans le contexte de travail. L'environnement de travail et la gestion du changement font l'objet de chapitres distincts

L'intérêt particulier de «Management des organisations» provient des liens étroits tissés entre les présentations théoriques, les exemples pratiques et les études de cas qui contribuent à renforcer les apprentissages réalisés tout au long de la lecture. Des questions contemporaines telles que les aspects éthiques et les différences culturelles dans le contexte de gestion sont également abordées.

Sur le plan pédagogique, l'ouvrage aborde les aspects généralement traités en comportement organisationnel de façon approfondie et variée. On reconnaît rapidement les avantages que présentent sa structure et sa forme typiquement américaine. Qu'on songe par exemple aux théories et aux méthodes behaviorales de modification du comportement, on retrouve, bien illustrés et commentés de façon pertinente, les principaux concepts de ce modèle.

Aussi, les documents de support tels que le «Guide du formateur», un manuel de test, des acétates couleurs et une banque informatisée de tests sont disponibles chez l'éditeur américain (*West Publishing*). Tous ces documents sont en version originale anglaise.

Déjà plusieurs professeurs ont adopté ce livre, compte tenu des nombreux avantages déjà mentionnés.

Cependant, malgré des efforts évidents pour tenter d'ouvrir des perspectives mondiales (une chronique «À travers les cultures» est présentée dans chaque chapitre), une vision américaine ethnocentriste transpire de l'exposé. Ainsi, le comportement individuel est expliqué par des modèles empiristes au détriment d'approches rationalistes (psychanalyse par exemple) qu'on relie plus à la vision européenne de la personnalité. De même, pour les lecteurs québécois, on ne trouve pas d'exemples tirés de nos horizons immédiats. Bien sûr, on n'est pas dépaycé par les *success-story* de nos voisins du sud (*IBM, Hewlett-Packard, ITT, Ross Perrot, UPS*), mais notre environnement, constitué de nombreuses petites et moyennes organisations et d'organismes gouvernementaux, est à peu près absent des exemples pratiques proposés.

En résumé, il s'agit d'un excellent ouvrage pédagogique qui sera fort prisé dans les prochaines années pour l'enseignement universitaire des aspects humains des organisations. On s'inspirera particulièrement de l'intéressante banque de cas que le volume présente et qui, jusqu'ici, faisait défaut (mis à part ceux cités dans *Psychologie des organisations* de L. Maillet dont une édition mise à jour paraîtra cet été; Agence d'ARC).

Stéphane Aubin,

Professeur, Département des sciences
économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Nouvelles technologiques, contrôle de la force de travail et autonomie des salaires

Diane Baril

Collection Instrument de travail,
Département des relations industrielles, Université
Laval

Cette monographie tente de décrire les transformations récentes des modes de contrôle et d'utilisation de la force de travail dans deux entreprises de l'industrie textile. Les changements socio-

économiques sur le marché et l'apparition des nouvelles technologies informatisées font perdre toute efficacité aux méthodes traditionnelles de gestion du travail. La gestion du travail fondée sur les principes tayloriens ne favorise pas l'utilisation optimale des capacités productives des salariés. De nouvelles formes de contrôle de la force de travail se dessinent au sein des entreprises. On cherche à canaliser le savoir-faire et l'esprit créatif des travailleurs dans une optique d'efficacité. La reconnaissance des qualifications tacites des salariés marque le début d'une rupture avec la logique taylorienne fondée sur la célèbre formule *one best way*.

Les entreprises adoptent des stratégies de création du consentement volontaire visant une exploitation rationnelle de l'autonomie ouvrière. Ce nouveau style de gestion se traduit, en ce qui a trait à l'atelier, par une responsabilisation des salariés, c'est-à-dire qu'on leur accorde une autonomie relative dans l'accomplissement des tâches quotidiennes avec un minimum de supervision. De plus, la direction tente de créer une implication active des ouvriers et d'orienter leurs comportements vers les objectifs de l'entreprise, soit la recherche d'efficacité.

L'autonomie ouvrière désigne « la réappropriation, par les salariés, d'un certain degré de discrétion sur la manière dont les dirigeants utilisent leur force de travail lors de l'exécution des tâches ». Sur le plan opérationnel, elle se traduit par: 1° la polyvalence horizontale; 2° la polyvalence verticale; 3° le degré de discrétion sur les modes opératoires; 4° le degré de discrétion sur les temps opératoires.

L'examen empirique de l'autonomie ouvrière, lié à l'implantation des nouvelles technologies informatisées, a permis de mettre en relief des évidences nouvelles quant à la nature de cette relation. Dans un cas, l'auteure a rapporté une continuité de la logique taylorienne de contrôle du travail assortie d'une discrétion limitée des salariés sur deux dimensions de l'autonomie. Dans l'autre cas, les nouvelles technologies ne vont pas dans le sens d'une déqualification du travail; elles transforment la nature et contenu du travail des opérateurs. La recomposition (revalorisation) des tâches se présente comme une condition réelle d'une production efficace.

En somme, il s'agit d'une étude empirique originale. Elle a cherché à déchiffrer le lien entre innovations

technologiques et choix organisationnels dans deux entreprises. Les résultats particuliers qui se dégagent de cette monographie sont les suivants: 1° il n'y a pas de déterminisme technologique; 2° il n'existe pas une unique et meilleure méthode de contrôle et d'utilisation de la main-d'oeuvre pour atteindre l'efficacité de la production. Cependant, cette recherche a négligé l'analyse des facteurs qui expliquent la différence de comportement entre les deux entreprises en matière de stratégies managériales de contrôle du travail. L'auteure semble suggérer l'adoption de l'autonomie responsable sans mettre en relief son efficacité économique et sociale par rapport au modèle taylorien.

Brahim Meddeb

Professeur - Management
DSEA - UQAC

Gérer la croissance de sa PME

Yvon Gasse et Camille Carrier

Les éditions de l'entrepreneurship, 1992

Une majorité de nouvelles entreprises (60 %) disparaissent au cours des trois premières années de leur existence et, pour la presque totalité d'entre elles, leurs problèmes sont reliés à des difficultés de gestion. Ce volume se veut un guide pratique et réaliste qui décrit concrètement les exigences liées à la gestion d'une PME en croissance et les moyens utiles pour y répondre.

Après avoir exposé les étapes du développement de l'entreprise, les auteurs décrivent sommairement les crises qui peuvent affecter le processus de croissance et présentent en détails les composantes du stade de croissance dynamique. Par la suite, ils procèdent à l'analyse des facteurs à considérer pour gérer efficacement la croissance d'une PME.

Les auteurs Gasse et Carrier démontrent ainsi l'importance de la motivation et de la participation des employés dans ce processus et tentent de cerner les besoins précis et les types de formation capables de satisfaire aux attentes de l'entrepreneur. Gasse et Carrier sensibilisent également le lecteur sur l'importance d'analyser sérieusement des facteurs tels que le type de structure requise, les pratiques managériales à adopter, le rôle de l'information

dans le processus de décision, l'informatisation, la finance, la technologie et les innovations, lesquels sont susceptibles d'avoir une influence décisive sur le succès de cette étape de vie de l'entreprise.

Bref, ce volume amène le lecteur à réfléchir sur le fait que gérer efficacement une entreprise en croissance, c'est possible; tout est une question d'attitudes, d'aptitudes et de prise de décision de la part du propriétaire-dirigeant. Cet ouvrage tente aussi d'intéresser le lecteur aux possibilités et aux ressources que possède la petite entreprise malgré les limites qui lui sont imposées.

Bref, le volume « Gérer la croissance de sa PME » s'avère être un outil de gestion intéressant pour l'entrepreneur qui amorce une croissance, mais également un guide d'apprentissage captivant pour tous ceux qui s'intéressent à la PME.

Marie-Andrée Lemay

Maîtrise en gestion des PMO
Université du Québec à Chicoutimi

L'administration publique

Carolle Simard et Luc Bernier

Collection Boréal Express, 192, 123 pages

Dans cet ouvrage, Simard et Bernier définissent l'administration publique comme étant composée de trois volets complémentaires et interreliés: premièrement, le pouvoir administratif contrôlé par l'État (ministères et entreprises publiques); deuxièmement, un réseau d'organismes devant accomplir les différentes missions de l'État, lesquelles sont destinées à satisfaire un besoin d'intérêt général; et troisièmement, une série d'actions et de décisions administratives s'adressant à la population dans son ensemble.

Pour ces chercheurs, l'étude de l'administration publique renvoie à « l'analyse de toutes les activités administratives du gouvernement dans les domaines de la vie sociale, économique et industrielle, culturelle et éducative, et politique ».

Simard et Bernier soulignent à quelques reprises et avec justesse, la complexité du « milieu » de la fonction publique, tant sur le plan de sa structure ou de son fonctionnement que sur le plan de ses principales et influences. Ils abordent

successivement, et de manière descriptive, ces divers thèmes:

- les champs d'activité de l'administration publique (missions administratives, préparation de la législation et de la réglementation, mise en oeuvre des politiques gouvernementales);
- le personnel de la fonction publique : les fonctionnaires (modalités et cadres d'exercice de leurs fonctions, transition de la bureaucratie vers la technocratie) ;
- l'organisation de l'administration publique (les organismes décisionnels centraux, les ministères et organismes, les relations de « l'appareil » avec les autres organisations) ;
- l'administration publique et son environnement (relations avec le public et les groupes organisés, les contrôles parlementaires et juridictionnels pouvant s'exercer sur l'administration publique);
- l'avenir de l'administration publique (vision prospective de la place et du rôle futur de l'administration publique, ainsi que des inévitables réformes requises).

Globalement, cette étude propose, fort valablement, une description complète (quoique forcément peu étendue compte tenu de l'ampleur du sujet traité) des divers attributs et composantes de l'administration publique. Le chapitre portant sur « l'organisation de l'administration publique » est certainement des plus intéressants pour quiconque voudrait disposer, en quelques pages, d'une vision globale et concrète de l'administration publique dans sa structure et son fonctionnement organisationnel.

André Gauthier

Consultant en administration publique

MBA

COOPÉRATIF À TEMPS COMPLET

Cheminement entrepreneuriat

- ◆ Premier programme MBA offert au Canada en régime coopératif et encore le seul au Québec.
- ◆ Agencement par période de 4 mois, de 4 sessions d'études et de 2 stages rémunérés en milieu de travail (environ 2000 \$ par mois).
- ◆ Conditions d'admission: grade universitaire de 1^{er} cycle et au moins 2 ans d'expérience de travail.
- ◆ Date limite de demande d'admission en vue d'une inscription au trimestre d'automne 1993 : 31 mai.

Un programme de maîtrise en administration des affaires qui forme des entrepreneurs aptes à démarrer, relancer ou acquérir une entreprise. Intègre le développement du projet d'entreprise à la formation.

◆ Renseignements

Secrétariat des maîtrises
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

819-821-7333 (téléphone)
819-821-8010 (télécopieur)



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Veuillez me faire parvenir les documents suivants : ☐ formulaire *Demande d'admission*
à l'Université de Sherbrooke

☐ brochure maîtrise en administration des affaires (MBA)

NOM _____

TÉLÉPHONE _____

ADRESSE _____

(code postal) _____

Résumé des articles

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneursip

Paul Prévost

L'auteur nous présente un processus de transformation des municipalités régionales de comté (MRC) en un milieu incubateur de l'entrepreneursip. Ce cheminement apparaît comme un système non linéaire comportant cinq étapes (élaboration d'un projet selon des règles reconnues; décrystallisation, c'est-à-dire prise de conscience de la nécessité de changer; développement de la crédibilité nécessaire au leadership local; établissement d'un cadre de référence approprié, et; finalement, mise en place d'une structure d'appuis s'imbriquant les uns dans les autres). Il a étudié six cas différents de MRC faisant partie de projets-pilotes parrainés par l'Union des MRC du Québec (UMRCQ) et la Fondation de l'Entrepreneursip du Québec. L'auteur rend compte de ces expériences et attribue aux coalitions le succès d'une telle démarche.

The author presents a transformation process of the regional county municipalities (RCM) in an incubator environment of the entrepreneursip. This progression translates as a non linear system involving five steps (elaboration of a subject following established rules; decrystallization, meaning realization of the necessity of change; development of the credibility necessary to local leadership; creation of an appropriate reference frame, and; finally, establishing a structure of supports meshing one with the other). He has studied six different cases of RCM which were part of pilot-projects sponsored by the Union of the RCM of Québec (URCMQ) and the Foundation of the Entrepreneursip of Québec. The author relates these experiences and ascribes the success of such an approach to the coalitions.

Le récit de la naissance d'une entreprise du 3^e type: Le démarrage de l'usine Guillaume-Tremblay (Alcan)*

Pierre Deschênes

Pour Archier (1991), Deming (1991) et Peters et Waterman (1983), la mutation majeure qui s'impose aux organisations qui veulent gagner les batailles de la productivité et de la compétitivité est un changement de management des ressources humaines, c'est-à-dire le passage des cultures de 1^{er} type (management directif-bureaucratique) et de 2^e type (management scientifique) à une culture d'entreprise performante du 3^e type (managériale-entrepreneuriale). L'auteur relate l'expérience vécue par le personnel de l'usine Guillaume-Tremblay (Alcan) dans sa démarche d'implantation progressive, depuis son démarrage en 1990 jusqu'à l'atteinte de son rythme de croisière en mars 1992, de onze leviers s'inspirant d'Archier (1991) et caractérisant une entreprise performante du 3^e type.

For Archier (1991), Deming (1991) and Peters and Waterman (1983), the major mutation imposed on organizations desirous of winning productivity and competitiveness battles is a change in management of human resources, which means the passing from 1st type cultures (directive-bureaucratic management) and 2nd type cultures (scientific management) to a 3rd type culture of performing enterprise (managerial-entrepreneurial). The author relates what the personnel of the Guillaume-Tremblay plant experienced during the progressive implantation, from its start in 1990 until it attained its cruising rhythm in March 1992, of eleven levers inspired by Archier (1991) and characterizing a 3rd type performing enterprise.

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode

Denis Martel, Michel Y. Bergeron, André Boivin
et Roger A. Lamontagne

Une estimation, même approximative, de la valeur d'une PME est utile dans nombre de situations où le potentiel de croissance de l'entreprise est un atout pour attirer des partenaires éventuels. Cet article présente une série de méthodes permettant d'obtenir une estimation rapide, simple et relativement précise de la valeur d'une PME. La première partie de l'article introduit le concept de valeur et certains des principes de base nécessaires à la compréhension des méthodes les plus usuelles. Deux situations sont considérées: celle où l'on désire liquider (valeur de liquidation) et celle où l'on désire continuer à exploiter la firme (valeur d'exploitation). À cette dernière étape, cinq méthodes d'évaluation seront discutées: la méthode de capitalisation du bénéfice net, des superprofits, des flux financiers caractéristiques, la méthode de l'actualisation des flux financiers anticipés et finalement, les méthodes dites «empiriques».

An estimation, even approximative, of the value of a SME is useful in many situations where the growth potential of the enterprise is a trump in the attraction of eventual partners. This article presents a series of methods that make it possible to obtain a rapid estimation, simple and relatively precise of the value of a SME. The first part of the article introduces the concept of value and some of the basic principles necessary to the comprehension of the more usual methods. Two situations are considered: the one where one wants to liquidate (liquidation value) and the one where one desires to go on exploiting the firm (exploitation value). In this last step, five evaluation methods will be discussed: the method of capitalisation of the net revenue, the superprofits, the characteristic financial flows, the method of actualisation of the anticipated financial flows and finally, the methods called «empirical».

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme

Jacques Leclerc, Fernand Guérin et Richard Benoît

La majorité des petites et moyennes entreprises (PME) ont souvent, au cours de leur développement, à faire face à un besoin de capitaux externes afin d'assurer leur croissance. Dans la plupart des cas, les dirigeants d'entreprise contactent une institution financière afin que cette dernière leur avance une partie ou la totalité de la somme nécessaire pour combler cette insuffisance de fonds. Cette démarche est d'une importance capitale pour la santé financière de l'entreprise. Une réponse positive de la part de l'institution financière peut souvent faire une différence majeure en ce qui a trait à la viabilité même de l'entreprise. Cet article présente sommairement la dynamique, ainsi que certains critères d'analyse sur lesquels les institutions financières s'appuient afin de prendre la décision de s'engager financièrement dans le développement d'une PME. L'approche d'analyse et les attentes des banquiers étant connues, les dirigeants d'entreprise peuvent préparer de façon plus adéquate leur demande de financement et ainsi accroître la probabilité d'obtenir les sommes demandées.

Most small and medium enterprises (SME), in the course of their development, often are faced with the need of external capital in order to ensure their growth. In most cases, the enterprise managers contact a financial institution to obtain part or all of the sum needed to cover this lack of funds. The importance of this step is capital for the financial health of the enterprise. A positive response from the financial institution often can make all the difference with regard to the viability of the enterprise. This article gives a summary of the dynamics, as well as the analysis criteria on which the financial institutions rely in order to make the decision to get financially involved in the development of a SME. The analysis approach and the bankers' expectations being known, the enterprise managers can prepare more adequately their application for financing and, thus, increase the chances of obtaining the sums requested.

**Entrepreneur organisation et apprentissage:
Nécessité de s'aménager un espace de soi***
(1^{ère} partie)

Louis Jacques Filion

Un ensemble de réflexions sur l'entrepreneur et l'apprentissage sont apportées puis un nouveau concept pour soutenir l'apprentissage entrepreneurial et péemiste est introduit: l'espace de soi. Dans la première partie, les thèmes suivants sont discutés: établissement d'un intérêt; racine de l'apprentissage pour l'entrepreneur; entrepreneur concret et imaginaire; apprentissage et intelligence; utilisation accrue de la partie droite du cerveau chez l'entrepreneur; jugement sûr; accent sur l'intelligence pratique; concept de soi.

The paper contains reflections on entrepreneurs and learning, and introduces a new concept to support entrepreneurial and small business learning: self space. In the first part, the following themes are discussed: identification of an interest as the root of learning for entrepreneurs; entrepreneurs as down-to-earth and imaginative people; learning and intelligence; entrepreneurs make more use of the right side of the brain; good judgment; emphasis on practical intelligence; self-concept.

REVUE INTERNATIONALE P.M.E.

Volume 5 N° 1

■ Éditorial

LES PME DANS LES PAYS DE L'EST

■ Articles

Crise, politique régionale et PME en Hongrie
Gyula Horvath.
Institut des Sciences de Transdanubie à
Pécs

Les petites entreprises dans l'économie de l'URSS
A.V. Avilova
Imemo

*Les conditions de la création et du développement
des PME en Pologne*
Aleksandra Jewtuchowicz
Institut de la politique Régionale, Uni-
versité de Lodz

*Processus de désagrégation du système des
grandes entreprises nationales en Hongrie*
Gyorgyi Barta
Académie des sciences de Hongrie
Erzsébet Poszmik
Université d'économie de Budapest

■ Notes de recherche

*Le rôle des petites entreprises dans la transforma-
tion vers l'économie de marché dans l'ex-
Yougoslavie*
Dr Berislav Sefer
Université pour la paix des Nations Unies

*Les petites entreprises en Pologne:
les années récentes et celles de 1980*
Maclej. H. Grabowski
Institut de Gdansk pour l'économie de marché

Volume 5 N° 2

■ Éditorial

■ Articles

*Interaction entre l'environnement universitaire et
les premières années des entreprises essaimantes
canadiennes*
Jérôme Doutriaux
Université d'Ottawa

*La taille organisationnelle et la satisfaction au tra-
vail dans les organisations publiques québécoises*
Jean-Claude Bernatchez

*Qualité et sous-traitance dans l'industrie italienne:
quelques résultats d'une étude empirique*
Emilio Esposito
Mario Raffa
ODISSEO-DIS, Université de Naples

*Nouvelles exigences en gestion de la petite entre-
prise agricole: réflexion à partir du cas français*
Laurent Hémidy
Louis-Georges Soler
INRA- Grignon

■ Notes de recherche

*Les chances de succès des petites entreprises: vers
un diagnostic d'émergence*
Alain Capiez
Université d'Angers

■ Comptes Rendus

■ Informations

Biographie des auteurs

RICHARD BENOÎT, professeur de finance corporative à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), est détenteur d'un M.A. Finance de l'Université de Sherbrooke. Il est intervenu en formation professionnelle et en cours d'études graduées à l'Université du Québec à Rouyn et à l'Université du Québec à Rimouski. Ses intérêts de recherche portent sur le champ de la finance corporative, plus particulièrement la finance internationale. Il est membre fondateur du groupe interuniversitaire de recherche DER finance.

MICHEL Y. BERGERON est directeur de l'Institut de recherche et d'études sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Il est détenteur d'un doctorat (Ph.D.) de l'Université Laval à Québec. Il a enseigné dans quelques universités québécoises et à l'étranger. Il dirige bon nombre de chercheurs de deuxième et de troisième cycle à l'UQAM. Ses intérêts de recherche et d'enseignement portent essentiellement sur la finance corporative, la théorie financière, les systèmes d'aide à la décision et le financement des organisations. Il est membre fondateur du groupe interuniversitaire de recherche DER Finance.

ANDRÉ BOIVIN est professeur régulier en finance à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il enseigne la finance corporative et l'évaluation des entreprises. Il est détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université Laval à Québec. Il a œuvré comme analyste financier chez Steinberg Corporation et chez Raymond, Chabot, Martin, Paré. Il est membre fondateur du groupe interuniversitaire de recherche DER Finance.

ANDRÉ BRIAND, Ph. D., est professeur en management à l'UQAC. Il a œuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion sur les aspects humains des organisations, particulièrement ses liens avec les nouvelles innovations tant technologiques qu'organisationnelles.

PIERRE DESCHÊNES est professeur en psychologie des groupes et des organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il est détenteur d'une maîtrise en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke et d'un doctorat en orientation de l'Université Laval. Sa thèse portait sur la modélisation de la structure de communication d'un groupe de travail. Ses recherches et ses interventions portent sur le fonctionnement des groupes, le changement organisationnel et la gestion participative. L'auteur agit à titre de consultant auprès d'entreprises privées et publiques.

LOUIS JACQUES FILION, Ph. D., est professeur à l'École des HEC de Montréal. Il enseigne l'entrepreneuriat, le management, la stratégie et les méthodologies de recherche. Outre ces domaines, ses intérêts de recherche portent sur les théories des organisations, les systèmes d'activités des entrepreneurs, l'éducation entrepreneuriale et la stratégie des PME.

PAUL-ARTHUR FORTIN, Ph. D., est docteur en management de l'Université Laval. Il est directeur de la Fondation de l'entrepreneurship et a occupé d'importants postes de gestion.

FERNAND GUÉRIN, Ing., M. Sc. (MIT), M.b.a. (Columbia University), a travaillé durant plusieurs années dans la grande entreprise. Il est professeur de finance depuis 1968 à l'Université de Sherbrooke, ses champs d'intérêts touchent le financement de la PME, le redressement d'entreprises et l'évaluation des actions de petites et moyennes entreprises.

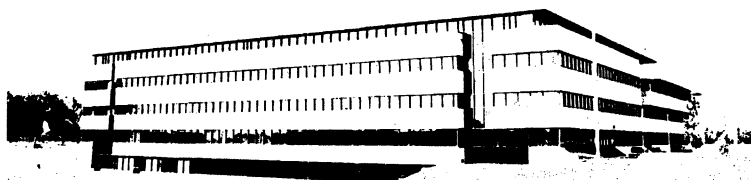
ROGER A. LAMONTAGNE est professeur au module travail, économie et gestion à la Télé-Université. Il est l'auteur de plusieurs livres touchant la finance corporative et la finance des particuliers. Il complète un doctorat en sciences de l'éducation à l'Université du Québec à Montréal. Il a œuvré comme vice-président en finance et comme consultant auprès de nombreuses organisations canadiennes.

JACQUES LECLERC, M. Sc.-Université de Sherbrooke, professeur de finance à l'Université du Québec à Chicoutimi, a œuvré quelques années au sein de l'industrie bancaire, plus précisément dans le domaine du crédit commercial auprès des PME. Ses champs d'intérêts sont reliés directement à la problématique du financement corporatif.

DENIS MARTEL est détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), profil de recherche en finance de l'Université du Québec à Montréal. Il a fait carrière en évaluation immobilière et il œuvra comme consultant auprès du Mouvement Desjardins. Depuis 1991, il est professeur régulier au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il enseigne la finance corporative et la gestion de portefeuille. Il est membre fondateur du groupe interuniversitaire de recherche DER Finance.

PATRICK ODIER est diplômé de l'Université de Genève et de l'Université de Chicago (MBA). En 1982, il entre chez Lombard, Odier & Cie et devient associé en 1986. Il est responsable des départements informatique et logistique et supervise le développement des filiales nord-américaines du groupe.

PAUL PRÉVOST est détenteur d'un Ph. D. (regional development) de l'Université Lancaster (Grande-Bretagne) ainsi que d'une maîtrise en «Management Systems» de cette même institution. Il possède également une maîtrise en économie de l'Université de Sherbrooke. Il a occupé divers postes de direction de programmes dans des universités québécoises ou étrangères en plus d'avoir été, de 1985 à 1990, doyen de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. L'auteur est actuellement professeur titulaire dans cette même institution et directeur des affaires académiques de son Institut d'entrepreneuriat. Monsieur Prévost est auteur et coauteur de sept volumes et de plusieurs articles sur le développement régional, sur l'entrepreneurship, sur la gestion des coopératives et sur le diagnostic organisationnel.



AUX DIPLÔMÉ(E)S DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION

L'iae d'Aix-en-Provence

L' institut d'administration des entreprises
de l'université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille
vous offre la possibilité d'entreprendre son

PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION

au Québec même, à l'automne 1993, avec la collaboration
du Département des sciences économiques et administratives
de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

5 champs de spécialisations sont offerts:

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Finance**
- **Théorie des organisations**
- **Modélisation et informatique**

DATE LIMITE D'INSCRIPTION: 31 JUILLET 1993

RENSEIGNEMENTS: Téléphone: (418) 545-5247
Télécopieur: (418) 545-5012



REVUE organisation



Une publication conjointe
du Département des sciences
économiques et administratives
de l'Université du Québec
à Chicoutimi et de
l'Institut d'entrepreneuriat de
la Faculté d'administration
de l'Université de Sherbrooke.

**Toute correspondance doit être
adressée à :**

Monsieur le Directeur,
Revue Organisation
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université,
Chicoutimi (Québec), Canada
G7H 2B1
téléphone : (418) 545-5305
télécopieur : (418) 545-5012

**On peut se procurer des articles
et des numéros anciens et récents.**



CARTE D'ABONNEMENT

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**

Abonnement individuel - (deux ans)

- 4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux

☐ 30 \$ (taxes incluses)

Abonnement institutionnel - (deux ans)

- 4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux

☐ 75 \$ (taxes incluses)

Abonnement hors Canada - (deux ans)

- 4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux

☐ 75 \$ (taxes incluses)

No TPS R 108 161 126

NOM : _____

ADRESSE : _____

CODE POSTAL : _____

TÉLÉPHONE : () _____

INSTITUTION : _____

Chèque inclus, à l'ordre de:
Revue Organisation
Tél.: (418) 545-5305 – Téléc.: (418) 545-5012